برنامج

المدير المؤسسي المعتمد



عبد الحميد عبد الفتاح المغربي

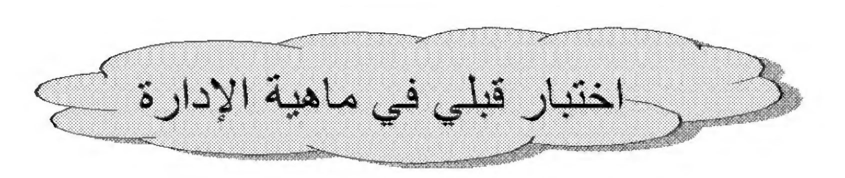
برنامج المدير المؤسسي المعتمد

الأستاذ الدكتور
عبد الحميد عبد الفتاح المغربي

الوحدة الأولى

المدخل الشمولي للإدارة الحديثة والتحديات والمتغيرات العالمية المعاصرة

- ❑ الملامح العامة لواقع العالم الجديد
- ❑ أثر الواقع الجديد على الإدارة
- ❑ التوجهات الرئيسية لإدارة المستقبل
- ❑ المنطلقات الفكرية للإدارة الحديثة
- ❑ المهارات الإدارية للمدير في المؤسسات المعاصرة



اقرأ كل عبارة من العبارات الآتية جيداً ثم اكتب أمامها رأيك ، بوضع علامة ( ) تحت الإجابة التي تراها مناسبة :

م	العبـــــارات	موافق	بدون رأي	غير موافق
١	**إن أهم ما يجب أن يبدأ به المرء عمله : أن يحدد ما يريده وكيف يصل إليه.**			
٢	**يتم التخطيط على مستوى الإدارة العليا فقط.**			
٣	**إن تحديد هدف جيد يعتبر نقطة البداية في عملية التخطيط.**			
٤	**تمثل الأهداف أهمية كبيرة لكل من وظيفتي التخطيط والرقابة .**			
٥	**من الضروري أن أحلل الظروف المحيطة وأتعرف على ما بها من فرص وتهديدات لآخذها في الاعتبار.**			
٦	**إن الخطة الجيدة والتي بذل فيها مجهود كبير لا يجب تعديلها أو تغييرها بعد ذلك أبداً.**			
٧	**إن التخطيط الجيد سوف يضمن بالضرورة تنفيذاً جيداً ومن ثم فلا حاجة للمدير إلى متابعة العمل طالما أن كل شئ تم تحديده مسبقاً وبوضوح.**			
٨	**إن الشورى ومشاركة الأفراد الذين سيقومون بعملية التنفيذ في إعداد الخطة يعتبر أفضل ضمان للحصول على فهمهم لها وحماسهم وتفانيهم في تنفيذها على خير وجه.**			
٩	**لا قيمة للتخطيط ما لم يصاحبه تنظيم جيد لطاقات الأفراد وحسن توزيعهم على المهام المختلفة.**			
١٠	**إن المدير الجيد هو الذي يكرس كل اهتمامه بنجاح وحدته فقط ولا شأن له بغيرها.**			
١١	**لا يتحقق التنظيم الجيد للعمل ما لم يتوفر فيه تقسيم المهام على الأفراد وتحقيق التكامل والتناسق بين جهوده.**			
١٢	**إن المدير الفعال هو الذي يشرف على كل شئ ويؤديه بنفسه.**			
١٣	**إذا حملتني مسؤولية أداء عمل فلابد من منحي سلطة تمكنني من حسن تنفيذه.**			

م	العبـــــارات	موافق	بدون رأي	غير موافق
١٤	لا يجب أن يتلقى المرؤوس أوامره إلا من رئيس واحد فقط.			
١٥	إن أفضل شخص يمكنك الاعتماد عليه في تفويض أي مهمة (سلطة) له هو الشخص الذي تحبه ويحبك .			
١٦	إن المتابعة الدقيقة واللصيقة للفرد هي الضمان الوحيد لحسن أدائه للعمل.			
١٧	إذا أحسن الشخص أداء ما هو مطلوب منه فإنني أثنى عليه فــوراً وبإيجاز ورأيت على كتفيه وأظهر له حبي وتقديري وسعادتي.			
١٨	كلما كان الشخص جديداً في العمل فإنني لا أفكر في إسناد أي مهمة له.			
١٩	يجب التسليم بأن الأفراد لا يعملون إلا من أجل المال .			
٢٠	إن من الضروري الاحتفاظ بالمشاعر وعدم إبدائها للأفراد إلا بعــد إنجازهم للأعمال والمهام المطلوبة منهم حتى لا نفسدهم.			
٢١	إن أفضل أسلوب لاتخاذ القرارات هو ذلك الذي يقوم علــى حــساب كل شئ وبصورة علمية وكمية وموضوعية تماماً.			
٢٢	قبل اتخاذي لأي قرار يجب أن يكون لدي معلومـــات كافيـــة عــن المشكلة والبدائل المختلفة لحلولها.			
٢٣	إن تحديد المشكلة هو نصف الطريق لاتخاذ القرار الصحيح.			
٢٤	إن الشدة والحزم والصرامة من ضروريات القيادة الناجحة والفعالة للأفراد فالقائد ليس إلا مدير قوي.			
٢٥	أهم ما يميز النظام الرقابي الفعال أن يكون اقتصاديا .			

المدير الفعال في مواجهة التحديات المعاصرة

من خلال مجموعتك التدريبية ، حاول أن تناقش معهم أهم المعايير اللازمة للحكم على مدى فعالية المدير ونجاحه ثم تكون المجموعة رأيا موحدا يتولى تقديمه منسق المجموعة.

....

....

....

....

....

....

....

....

....

....

....

....

....

....

....

....

....

....

....

....

....

....

....

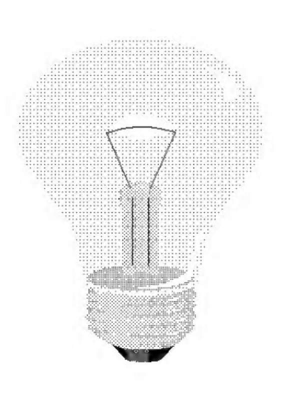
الإدارة الحديثة وضرورة التغيير

ما أطرحه عليكم هنا ليس شيئا يمكنكم رفضه ، سامحوني إذا قلت لكم أنه لا خيار أمامكم إلا أن تعيدوا تصوراتكم وتتخلوا عن نظرياتكم وتعيدوا تصميم أعمالكم بشكل جذري.

- **أصبح العالم أكثر تعقيداً ... فماذا أصبحنا نحن ؟**
- **أصبحنا نتكلم كثيراً عن أن العالم أصبح أكثر تعقيداً وخطورة ... ولكننا لا نتكلم عما يمكننا أن نفعله لمواجهة هذا التغير ...**
- **فهل أصبحنا أكثر سطحية ؟**
- **لقد حددنا المشكلة وتوقفنا عند هذا الحد !!**
- **لنبدأ إذن بإحصاء خسائرنا الإدارية دون أن نبكى عليها ... ولننطلق نحو العصر الجديد ... بدلاً من أن ينطلق بدوننا .**
- **لقد وصلت الإدارة التي نعرفها إلى الفشل نهاية القرن العشرين .**

<u>أننا في حاجة ماسة إلى :</u>

- **اختراع إدارة أعمال جديدة تناسب عام ٢٠٠٨ وما بعده .**
- **ربما أنكم مثل الكثيرين من المديرين تكرهون التغيير ...**
- **ولكنكم مثل غيركم من المسئولين لابد أنكم تكرهون الفشل أكثر**
- **خياركم الوحيد هو أن تفاضلوا بين الفشل ... وإعادة التصور أو التغيير ...**
- **ولا فائدة من المقاومة ورفض التغيير فقد فات الوقت بالفعل ... ،، وأصبح**
- **خياركم الوحيد هو أن تتغيروا ... أو تغيروا !!!**



في الماضي كانت الأمور تدار في مناخ مستقر ... كانت المهارات الإدارية الموجودة كافية ولكن عندما تصبح البيئة شديدة التغير وعندما تتحرك المياه الراكدة وعندما تتطلب أداء المهام مزيداً من المرونة.



المحاور الرئيسية للإدارة الحديثة

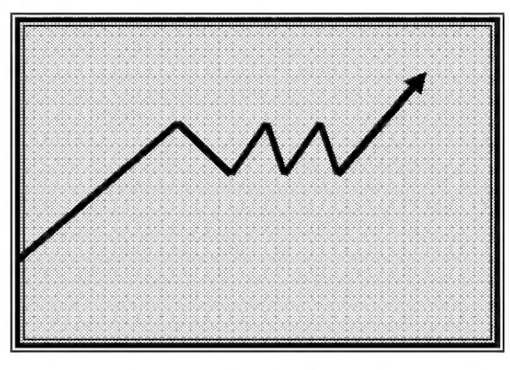
أولاً : الملامح العامة لواقع العالم الجديد.

ثانياً : اثر الواقع الجديد على الإدارة .

ثالثاً : التوجهات الرئيسية لإدارة المستقبل.

رابعاً : المنطلقات الفكرية للإدارة الحديثة.

خامساً: المهارات الإدارية للمدير فى المؤسسات المعاصرة.



أولاً : الملامح العامة لواقع العالم الجديد

- صحوة ثقافية وعلمية متصاعدة.
- تغير المفهوم السائد عن الزمن.
- المنافسة على القدرات الكلية .
- ساعات الدوام المستمر.
- التخلي عن المفاهيم والنظم والآليات التقليدية.
- الانتقال من الفردية إلى التجمعات.

ثانياً : أثر الواقع الجديد على الإدارة :

المجال	الأمس	اليوم وغدا
أساس التنظيم	**التنظيم الوظيفي**	**فرق العمل**
تقييم الأداء	**القياس الإجرائي وكفاءة أداء الإجراءات**	**النتائج المحققة والمستهدفة (Result)**
الوظيفة	**إجراءات متكررة وذات بعد واحد وتخصص معين**	**مجموعات أعمال متعددة الأبعاد والمجالات**
الأفراد	**منفذون لإجراءات موضوعة أى يعملون تحت التوجيه والأشراف والرقابة (Controlled)**	**سيكون للفرد صلاحية ، ويتمتع بقوة إدارية ، متخذا للقرارات ومتحملا لمسئوليتها (Empowered)**
الإعداد لشغل الوظيفة	**التدريب Training**	**التعليم Education**
الترقية والتقدم	**كفاءة الأداء فى العمل الحالى Performance**	**مقدرة الفرد على أداء العمل الحالى Ability**
القيم	**الحماية Protective**	**الإنجاز Productive**

المجال	الأمس	اليوم وغدا
وظيفة المدير	**مشرف** **Supervision**	**مدرب** **Coach**
دور التنفيذيون	**مسجلى أرقام قياسية** **Scorekeepers**	**قادة** **Leaders**
الإعداد للمستقبل	**التخطيط الإستراتيجي** **SWOT**	**التفكير الإستراتيجي** **Strategic Thinking**
مجال التفكير	**الجزيئات**	**الكليات**
الرؤية	**التفاصيل الدقيقة**	**الرؤية الإستراتيجية**
المرتكزات	**الاعتماد على الحواس**	**الاعتماد على الحدس**
محورية التفكير	**التقليد**	**الأصالة**
حدود التفكير	**القيم والتقاليد**	**الطلاقة الفكرية**

ثالثاً : التوجهات الأساسية لإدارة المستقبل :

التوجيه المستقبلى	Future Orientation
التوجيه التكنولوجى	Technology Orientation
التوجيه العالمى	Global Orientation
التوجيه التسويقى	Marketing Orientation
التوجيه الاستراتيجى	Strategic Orientation
التوجيه الإنسانى	People Orientation
التوجيه المعلوماتى	Information Orientation
التوجيه للجودة الشاملة	TQ Orientation
التوجيه بالنتائج	Result Orientation
التوجيه للتغير	Change Orientation

رابعاً : المنطلقات الفكرية للإدارةالحديثة في المستقبل :

(١) رفض منطق شد العملاء وجذبهم بتحسين ما هــو قــائم ، وتبنــى منطــق وفلسفة دفع العملاء بالإبداعات والابتكارات المستقبلية.

(٢) الرافعة التكنولوجيا بدلاً من الرافعة التسويقية.

(٣) أهمية التعامل مع المستقبل بطموح وليس بخشوع ، ترسيخ إستراتيجية مــا يجب عمله ،وليس ما يمكننى عمله.

(٤) الإيمان بخطأ تفصيل الاستراتيجية على قدر المــوارد المتاحــة ، وتبنــى الاستراتيجية المطاطة التى تستوعب المنطلقات والطموحات.

(٥) رفض القوالب الجامدة فى الهياكل والتنظيمات والأساليب.

(٦) رفض منطق الأفضل والإيمان بأهمية أن تكون الأول.

(٧) قبول التغير باعتباره حقيقة ثابتة والتعامل مع المتغيرات بدلاً من تجاهلها.

(٨) الإيمان بأهمية الرافعة التكنولوجية لمواجهة استراتيجيات المنافسة.

(٩) الابتعاد عن الفردية والتشتت والأخذ بمفاهيم العمل الجماعى.

(10 تصدى قادة المستقبل لتحقيق منظومة من التوفيقات :

- **التوفيق بين وحدة المنظمة ووحدة النشاط.**
- **التوفيق بين المركزية واللامركزية.**
- **التوفيق بين البيروقراطية والتمكن وتفويض السلطة.**
- **التوفيق بين الالتزام بالماضى وإنكار الماضى وتسيانه.**
- **التوفيق بين نحن ... وهم من خلال التضحية الاعتماد المتبادل.**
- **التوفيق بين الرافعة التكنولوجية والرافعة التسويقية.**

(١١) الإيمان بأننا فى حاجة إلى نوعية جديدة من التفكير ، إذ لا يمكن حل المشكلات التى تواجهنا ... بنفس مستوى تفكيرنا الذى أفرز تلك المشكلات.

(١٢) الاعتراف بأن برامج التغيير تبقى دائماً أقرب إلى الفشل منها إلى النجاح والسبب هو الإفراط فى الإدارة ... وغياب الدور القيادى ... فالتغيير يقاد ولا يدار.

(١٣) أهمية أن يتخلص الفريق من فردية الأداء ... ويتعلم الأعضاء الثقة فى الفريق ليصبح التميز واقعاً.

(١٤) رفض منطق الإدارة بالانشغال ... فالحكم على الشجرة لا يجب أن يكون من إدارتها ولكن من ثمارها. فكثيراً ما تتعرض للخسارة بسبب بذل بعض الناس.

المهارات الإدارية للمدير فى المؤسسات

أن العرض السابق لملامح مدير المستقبل يقودنا إلى تصور أهمية المهارات الآتية للمدير الجديد.

الرؤية النافذة للأمور Creative Insight

[بحيث يرى الحقائق وأصول المشكلات وليس فقط مظاهرها الخارجية . ومن ثم يكون أقدر على تصور الحلول السليمة.

الإحساس بالآخرين Sensitivity

[إن البشر هم أهم الموارد فى مؤسسة الأعمال ، ومن ثم يحتاج المدير إلى مهارات خاصة لكى يحس مشاعرهم ويصل إلى التأثير فى سلوكهم.

البصيرة المستقبلية Vision

[أو القدرة على التصور المستقبلى وتحديد الأهداف والمجالات الجديدة . واستكشاف الفرص . ومن ثم القدرة على توضيح هذه الصور المستقبلية للعاملين معه.

توقع التغيير

[أى إدراك المتغيرات وتوقع أشكال التغيير المستقبلية ومجالاتها ، والتكيف معها.

إحداث وتوجيه التغيير Focus

[القدرة على التركيز والسيطرة على الأحداث وتوجيه النشاط فى الاتجاه الذى يحقق أهداف الإدارة .

النفس الطويل Patience

[أى التعامل فى ظروف الأجل البعيد وليس مجرد الانحصار فى الفترة القصيرة .

التعامل مع التكنولوجيا

[أى القدرة على استيعاب التكنولوجيا الجديدة. وقبولها . واستخدامها فى مواضعها الصحيحة.

مواجهة الضغوط Stress Alanagement

[أى القدرة على إدراك الضغوط وتحديد مصادرها وتحليل أسبابها وابتكار الأساليب لاستيعابها والتعامل معها.

لانفتاح Openness

[أى القدرة على قبول الجديد . والتعامل فى مواقع وظروف ومجتمعات غريبة أو متغيرة. والتأقلم مع المواقف غير المعتادة .

إدارة الجماعات Group Leading

[أى القدرة على تكوين وتشغيل فرق العمل والتعامل الصحي مع الجماعات. والمرونة فى أساليب التوجيه والقيادة بما يتناسب مع تكوين كل جماعة .

اتخاذ القرارات Decision

[وهى ليست مهارة جديدة. ولكنها الأساس فى إمكان قيام المدير يعمل كفء مستثمراً كل مهارته السابقة.

الأقدام وروح رجل الأعمال Entrepreneurship

[أى القدرة على التصرف بأسلوب وتفكير رجل الأعمال الذى ينشئ وينمى بدافع الرغبة فى الإنجاز.

تلك المهارات تشكل فى مجموعها نظاماً متكاملاً حيث تتفاعل مع بعضها البعض لتوجيه سلوك المدير وتحديد مدى فعاليته وكفاءته فى تطبيق وممارسة الإدارة الجديدة.

الإدارة الحديثة والتحولات الفكرية

يمكن وصف ما حدث من تطورات في مفاهيم الإدارة بأنه نقله فكرية أوجدت بناءاً فكرياً جديداً تستهدي بها الإدارة الحديثة في صراعها من أجل البقاء، وتتلخص هذه النقلة الفكرية فيما يلي :

- **التحول من مجموعة ثابتة من المبادئ الإدارية الجامدة، إلى مجموعات من المفاهيم الإدارية المرنة والمتغيرة باستمرار.**
- **التحول من الانحصار في الظروف والمحددة المحلية والإقليمية، إلى العولمة والمزج بينها وبين المحلية.**
- **التحول من نظام الإنتاج القائم على العمليات اليدوية أو التماثلية والمستقلة بعضها عن البعض، عن العمليات الإلكترونية والتقنية الرقمية .**
- **التحول من مفاهيم التخطيط الإستراتيجي والاستراتيجيات الرشيدة إلى التفكير الاستراتيجي والابتكار وتنمية القدرات الرئيسية.**
- **التحول من الهياكل التنظيمية الهرمية المبنية على أساس التخصص وتقسيم العمل حسب أفكار تايلور وفايول ، إلى الهياكل المرنة الشبكية والافتراضية المعتمدة على تقنيات المعلومات.**
- **التحول عن أهداف الربح السريع وإرضاء رأس المال إلى هدف النمو المتواصل وإرضاء أصحاب المصلحة .**

هذه التحولات تعكس معاني الحركية والديناميكية والتطور المستمر والقابلية للتعلم والتكيف مع الظروف، كما تبرز الآثار المهنية لتقنيات المعلومات والتقنيات العالية بشكل عام، وتكرس السمات الأساسية المتماثلة في منظمة العمل الجديدة باعتبارها كائن حي يتعلم ويتطور ويتشابك مع غيره من الكائنات الحية في مناخ يتسم بالتعقد ويعتمد على التفكير والإبداع الإنساني والتراكم المعرفي المتواصل.

في ظل البيئة المتغيرة والديناميكية التي تعيش فيها منظمات الأعمال وانعكاس ذلك على المنظمة بصفة عامة، وإدارة الموارد البشرية بصفة خاصة، نرى على السطح العديد من الموضوعات والقضايا التي تناقش وتدرس والتي لها تأثير مباشر أوغير مباشر على العاملين بالمنظمة ، ومن أهم هذه الموضوعات مايلى :

- **تنمية مركز المؤسسة في ظل مدخل إدارة الجودة الشاملة.**
- **تمكين العاملين كوسيلة لتدعيمهم .**
- **المنظمة الافتراضية وتشغيل العاملين بعيدا عن موقع المؤسسة.**
- **الاعتماد بشكل مكثف على تكنولوجيا المعلومات.**
- **القياس المقارن كأحد أساليب تنمية أنشطة وأعمال المؤسسة.**
- **نظم المعلومات الإدارية.**
- **إعادة هيكلة إدارة الموارد البشرية والذي قد يتضمن خفض حجم العمالة.**
- **الإدارة الإستراتيجية ودورها في تنمية التوجهات المستقبلية.**
- **إعادة هندسة الأعمال.**
- **الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإنتاجية والربحية ودافعية الأفراد للإنجاز.**
- **العوامل السيكولوجية المؤثرة في الأداء التنظيمي (العدالة التنظيمية ، الالتزام التنظيمي ، الدعم التنظيمي ، المواطنة التنظيمية ، الثقة التنظيمية التعلم التنظيمي ...).**
- **جودة حياة العمل (التوجيه – تنمية المسار الوظيفي – التدريب وتنمية الكفاءات – الحوافز والمكافآت – مشاركة العاملين – النظم السلوكية الفنية – دوائر الجودة ...).**

ناقش مع الآخرين ما تعرفه عن التغيير في المؤسسات

ناقش مع مجموعتك كل عبارة من العبارات التالية ، واشرح الأسباب ؟

أولا : لماذا تتغير المؤسسات ؟ وماهى العوامل التي تسهم في إحداث التغيير ؟

....
....
....
....

ثانيا : عندما يحدث التغيير المؤسسي ؟ يتغير الناس أيضا ، اشرح باختصار كيف يتغير الناس؟

....
....
....
....

ثالثا : لماذا يقاوم الأفراد التغيير ؟ وكيف يمكن التغلب على تلك المقاومة ؟

....
....
....
....

رابعا : كيف يحدث التغيير ؟ وكيف يمكن إجراؤه في المؤسسات المعاصرة؟

....
....
....
....

الوحدة الثانية
التخطيط الإستراتيجي
والعمل في ظل التوجهات المستقبلية

- ❒ رؤية ورسالة المنظمة .
- ❒ الأهـــــداف والغايـــــات الإســــــتراتيجية.
- ❒ التخطيط الإستراتيجي والتخطيط التشغيلي .
- ❒ التحليـــل البيئـــي المتكامـــل (SWOT)
- ❒ العوامل المؤثرة في اختيار الإســــتراتيجية



مختبر
المشكلات والقضايا التي تشغل فكر المدير العربي

عزيزي المشارك ، تلقيت خطابا من رئيس مجلس الإدارة يطلب منك الإجابة على سؤالين محددين ، هما :

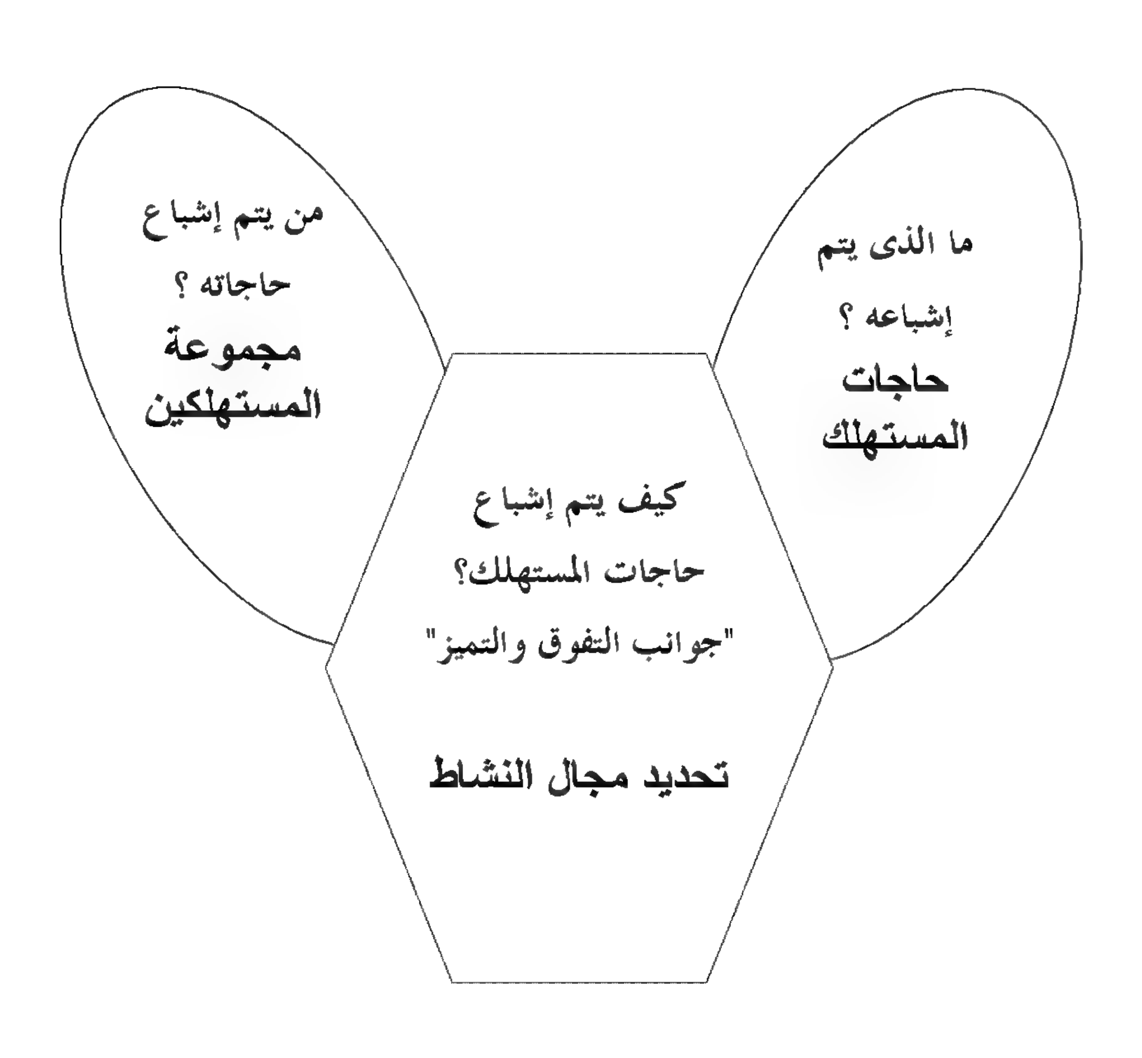
(١) ما هى أهم المشكلات الحالية التي تواجهك كمدير ؟

(برجاء تحديد تلك المجالات مرتبة وفقا للأهمية)

(٢) ما هى أهم القضايا الإستراتيجية التي سيواجهها المديرون حتى عام ٢٠١٥ ؟

(برجاء تحديد تلك القضايا مرتبة وفقا للأهمية)

هل لديك رؤية مستقبلية Vision
كيف تحدد مجال نشاطك حالياً ومستقبلاً ؟
Business Definition

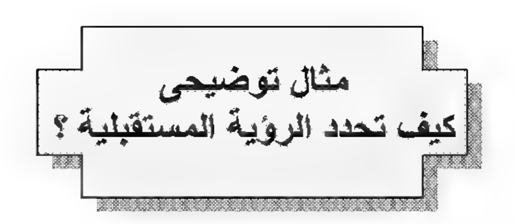


وضع تصورك ورؤيتك المستقبلية للمنظمة :

- ☜ تعبر الرؤية أو التطلع المستقبلى (Vision) عما ترغب المنظمة أن تكون عليه مستقبلاً.
- ☜ يتم وضع مسودة الرؤية المستقبلية بمجرد الانتهاء من صياغة الرسالة والأهداف وتقدم من خلال عملية المشاركة.
- ☜ تصاغ الرؤية أو التطلع المستقبلى بشكل عام وتوضح ما يمكن أن تصبح عليه المنظمة.
- ☜ تقدم الرؤية المستقبلية صورة واقعية وجادة لما يمكن تحقيقه مستقبلاً.

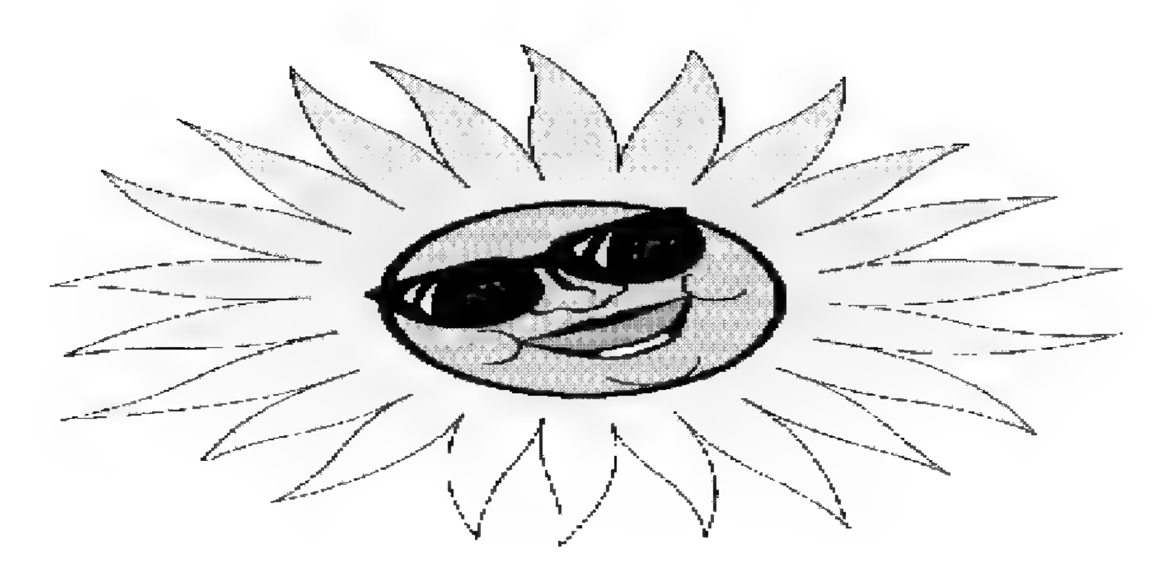
خصائص العبارات الدالة على الرؤيا المستقبلية :

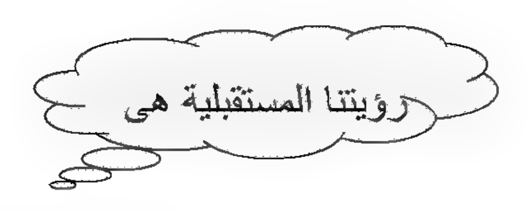
- ☜ تتصف بالإلهام
- ☜ تتصف بالوضوح
- ☜ ذات معنى ومغزى للسوق الذى تعمل فيه المنظمة
- ☜ تتسم بالاستقرار النسبى وتحوى قدراً من التحدى المستمر
- ☜ تعد بمثابة علامات مضيئة للطريق
- ☜ تستهدف تحفيز العاملين وأيضاً العملاء
- ☜ تتطلع إلى المستقبل فى اعتبارها
- ☜ تتصف بالإيجاز والتحديد والإنجاز والتعبير عن التفوق المستمر فى سوق معين.



فى ضوء إنجازنا لرسالتنا ، تتطلع منظمتنا إلى تحقيق النجاح طويل الأجل من خلال :

- الاقتراب من العميل
- تحقيق المركز الأول من حيث الخدمات المقدمة للعميل.
- تحقيق المركز الأول من حيث الجودة.
- تحقيق المركز الأول من حيث درجة الأمان.
- تحقيق المسئولية تجاه البيئة.
- تحقيق مركز تنافسى فيما يتعلق بالتكلفة.





Microsoft Corporation

- ❒ كمبيوتر على كل مكتب وفى كل منزل من خلال ما نقدمه من برامج
- ❒ **A Computer on every desk and in every home**

Mc Donald's Corporation

- ❒ السيطرة العالمية على صناعة الوجبات الجاهزة
- ❒ **To dominate the global foodservice industry**

Eastman Kodak

- ❒ أن نكون الأفضل فى العالم فى كيماويات والكترونيات التصوير
- ❒ **The world's best in chemical and electronic imaging**

Bristol – Myers Squibb

- ❒ الرؤيا والتفوق عالمياً فى تقديم تشكيلة متنوعة من منتجات العناية الصحية والشخصية بأعلى مستويات الجودة
- ❒ **The preeminent global diversified health and personal care products**

مفهوم الرسالة وأهميتها

أولاً : مفهوم الرسالة :

لابد أن تسأل المنظمة نفسها : ما هو عملنا ؟ (What is our Business ?) والذى سيكون مرادفاً لسؤال ما هي رسالتنا ؟ (What is our Mission ?). والذى سيميز المنظمة
عن غيرها من المنظمات. فرسالة المنظمة تمثل سبب تفرد المنظمة عن غيرها وتحدد سبب تواجدها (reason for being) والذى يحدد ما هو نشاطها.

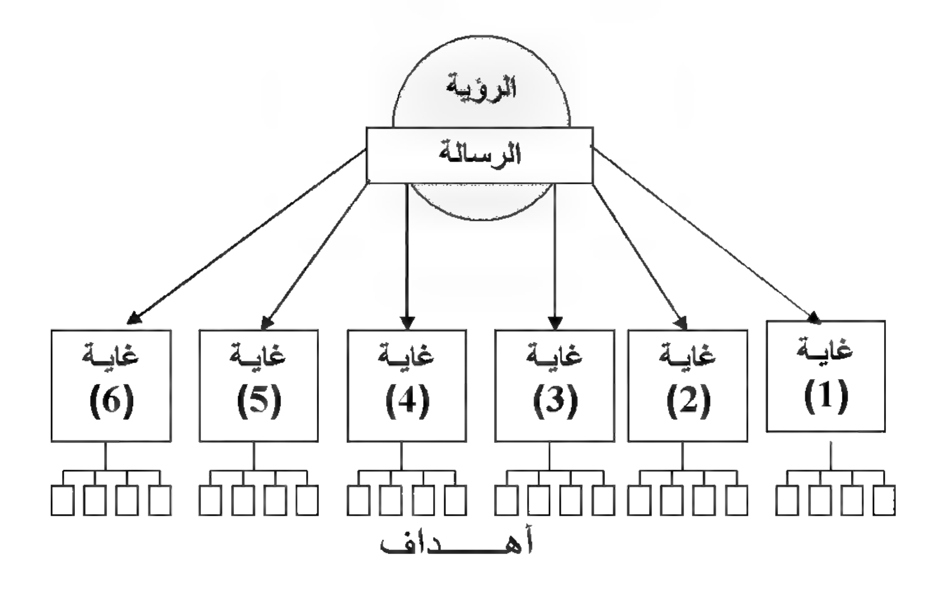
تعد الرسالة السبب الجوهري لبداية المنظمة ، وأساس وجودها ، والاعتبار الرئيس في بناء الغايات التي يسعى التنظيم لتحقيقها والوصول إليها ، هذا ، كما تبنى الأهداف والسياسات والإستراتيجيات جميعاً على هدى من توجهاتها ، وأنها تمثل النظرة الموسعة والمحددة لأساس مجال الأعمال والأنشطة التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات المماثلة.

وإذا أردنا أن نعرف رسالة المنظمة في كلمات محددة فنعتقد أنها تمثل (الإطار الرئيسي المميز للمنظمة دون غيرها من المنظمات ، من حيث مجال نشاطها ومنتجاتها وعملائها وأسواقها... ، وبهدف بيان السبب الجوهري لوجود المنظمة وهويتها و عملياتها وممارساتها).

<u>من التعريف السابق يمكننا أن نلمس بعض الأبعاد من بينها ما يلي :</u>

- تمثل الرسالة الإطار المميز للمنظمة مما يشكل تفردها وخصوصيتها.
- توجه الرسالة كافة الممارسات والتصرفات التي تقوم بها المنظمة.
- تعد الرسالة الركيزة التي تبنى عليها الغايات والأساس في وضع الأهداف.
- أن التعبير عن الرسالة يتم بشكل مجرد وليس بشكل تفصيلي.
- توضح الرسالة الاتجاه العام للمنظمة وطبيعة أعمالها.

العلاقة بين الرسالة وأغراض التنظيم



ثانياً : أهمية وضع رسالة واضحة :

- ضمان الإجماع على غايات وأغراض واحدة للتنظيم.
- الإمداد بأسس ومعايير واحدة لتخصيص الموارد التنظيمية.
- بناء أسلوب وطابع عام ، ومناخ تنظيمي موحد.
- تحديد القيم والاتجاهات التنظيمية .
- تسهيل عملية ترجمة الأهداف إلى أعمال تحتوى على مهام وأنشطة .
- تحديد الأغراض التنظيمية وترجمتها إلى أهداف وتفصيلات محددة .
- الإمداد بالأسس الواضحة والمعايير المحددة لعملية الاختيار الإستراتيجي.

خصائص الرسالة الفعالة

(١) القابلية للتحول إلى خطط وسياسات .

(٢) الواقعية والموضوعية .

(٣) التكيف مع البيئة .

(٤) التوجه نحو ظروف السوق وحاجات العملاء .

(٥) الوصف العام لكيفية تحقيق النتائج .

(٦) تحقيق التكامل بين أجزاء ومكونات المنظمة.

(٧) الوضوح ودقة التعبير .

(٨) الارتباط بقيم ومعتقدات المنظمة .

(٩) الانسجام مع الغايات والأهداف الإستراتيجية .

(١٠) مراعاة ديناميكية التنظيم وممارساته المتوقعة مستقبلاً .



العنصـــــر	التســـاؤلات
١. العملاء	من هم عملاء المنظمة ؟
٢.المنتجات	ما هى السلع والخدمات الأساسية التى تقدمها المنظمة ؟
٣.الأسواق	أين تتنافس الشركة على منتجاتها ؟
٤. التكنولوجيا	ما هى أسس التكنولوجيا التى تعتمد عليها الشركة ؟
٥. البقاء/النمو/ الربحية	ما هى التزامات الشركة نحو تحقيق الأهداف الاقتصادية ؟
٦. الفلسفة والأيدلوجية	ما هى قيم ومعتقدات الشركة ومناخها وأولويات فكرها واهتماماتها ؟
٧. المفهوم الذاتي	ما هى أهم نواحى قوة الشركة ومزاياها التنافسية ؟
٨. الصورة العامة	ما هى الانطباعات العامة لدى الجمهور عن الشركة؟
٩. العاملين	ما هى اتجاهات الشركة نحو العاملين بها ؟

أمثلة عملية
عن كيفية تحديد رسالة المنظمة

- تعتبر (فورد موتورز) منظمة رائدة على مستوى العالم فى مجال صناعة السيارات والمنتجات والخدمات المرتبطة بها وكذلك فى مجال الصناعات الجديدة الخاصة بالفضاء ، والخدمات المالية ، وتتمثل رسالتنا فى التحسين المستمر للمنتجات وخدماتنا لتلبية احتياجات العملاء والعمل على ازدهار ونجاح المنظمة وتحقيق عائد معقول لحملة الأسهم وملاك المنظمة.

- تُعد منظمة الخليج للبترول مسئولة عن الاستكشاف الكفء للموارد الطبيعية وتقوم بتقديم تشكيلة واسعة من المنتجات والخدمات ذات الجودة المرتفعة ، كما تعمل أساساً تحت شعار **(ESSO)**

مثال توضيحى

العبارة الدالة على الرسالة :

وصف الرسالة : المنظمة العالمية للخدمات المالية : ○ تتضمن رسالة "العالمية" تقديم تشكيلة واسعة من الخدمات المالية والمصرفية لكل قطاعاتها السوقية (سوق العميل الفرد وبقية قطاعات السوق المربحة) ، وتعد الإمكانات التكنولوجية وشبكة الاتصالات العالمية الخاصة بها بمثابة القوى الدافعة الهامة وراء تقديمها للعديد من الخدمات الجديدة.

مثال توضيحى :

نطاق عمل ورسالة منظمة الأغذية العالمية :

تتمثل رسالة منظمة الأغذية العالمية فى أن تصبح منظمة رائدة ومتنوعة النشاط فى مجال الأغذية ، وتتبع المنظمة أربعة مداخل فى سعيها لتحقيق هذه الرسالة :

١- الاعتماد على النمو المحتمل والمعقول فى المنتجات والعلاقات الحالية فى الأسواق الحالية.

٢- تقديم منتجات جديدة.

٣- التوسع فى توزيع العلامات المعروفة وذات الصيت والشهرة منذ أجل طويل وتوزيع المنتجات الجديدة فى أسواق جديدة – محلية وخارجية.

٤- الاستحواذ على منظمات أخرى وكذلك الاتجاه نحو أنواع معينة من التحالفات الاستراتيجية ، وتبع المنظمة هذه المداخل فى إطار موقفي وهو الاحتفاظ بالمركز المالي القوى للمنظمة ، إن المبدأ الرئيسى الذى سوف تتبعه المنظمة هو جذب والاحتفاظ بالمستهلكين الذين يفضلون المنتجات والخدمات ذات الجودة الفائقة والمرتفعة القيمة.

مثال توضيحي

رسالة منظمة (NCR) خلق القيمة لحملة الأسهم :

- تمثل منظمة **(NCR)** إحدى الشركات الناجحة والمتطورة والتى تخصص جهودها نحو تحقيق نتائج على درجة عالية من التفوق والامتياز من خلال التأكيد على اتفاق تصرفاهًا مع توقعات جمهور حملة الأسهم وتتمثل الرسالة الأولية لـ **(NCR)** فى خلق القيمة **Value Creation** لجمهور حملة الأسهم على النحو التالى :

١- نحن نعتقد فى قيامنا بأداء أنشطتنا بشكل مكتمل وباحترام وفى نفس الوقت إقامة علاقات مصالح متبادلة مع كل المتعاملين مع المنظمة.

٢- نحن نأخذ مسألة "رضا المستهلك" بصفة شخصية : فنحن ملتزمون بتقديم قيمة فائقة لمنتجاتنا وخدماتنا وبشكل مستمر.

٣- نحن نحترم خصوصية كل موظف ونهيأ له بيئة مناسبة تشجع وتقيم وتعترف وتكافئ الأفراد على الابتكارية وزيادة الإنتاجية.

٤- نحن نفكر فى موردينا باعتبارهم شركاء لنا فى إنجاز هدف تحقيق أعلى مستوى من الجودة ومستوى أكثر ملائمة من الخدمة.

٥- نحن نلتزم بإبداء الرعاية والاهتمام والمساعدة اللازمة داخل الدول التى نعمل بها.

٦- نحن نكرس أنفسنا لخلق القيمة لحملة الأسهم والمؤسسات المالية من خلال أداء العمل بشكل يؤدى إلى زيادة العوائد على الاستثمارات.

Otis Elevator

- رسالتنا تزويد المستهلك بوسائل تحريك الأفراد والأشياء لأعلى أو لأسفل أو أفقياً لمسافات قصيرة بدرجة أعلى من الاعتمادية عما تقدمه أى شركة أخرى فى العالم.

Avis Rent a Car

- أن عملنا هو تأجير السيارات ورسالتنا هى الإشباع الكامل لاحتياجات ومطالب عملاءنا

Ritz – Carlton Hotels

- رسالتنا هى توفير مكان يشعر فيه ضيوفنا بالعناية الحقيقية والراحة ، نتعهد بتقديم أرقى الخدمات الشخصية والتسهيلات لضيوفنا حتى يشعروا بالدفء والاسترخاء ، إن خبرتنا تمكننا من التعرف على مشاعر ورغبات ضيوفنا ونحن نسعى إلى إشباع هذه المشاعر والرغبات حتى وإن لم يطلبوها.

Long John Silver's

- رؤيتنا أن نكون أفضل سلسلة مطاعم أمريكية للوجبات السريعة ، رسالتنا هى أن نقدم لضيوفنا فى كل زيارة لنا أشهى وألذ المأكولات البحرية والدجاج بطريقة صحيحة وبأسعار معقولة وبأقصى سرعة.

كيف تحدد رسالة مؤسستك
تطبيق عملى

رسالة مؤسسة : ....

الوصف العام للرسالة :

عنصر الرسالة :

المدى الزمنى / العناصر	حالياً	مستقبلاً
نطاق المنتج		
نطاق السوق		
النطاق الجغرافى		
الطرق المستخدمة لتحقيق موقع تنافسى		

مفهوم الإستراتيجية الإدارية وخصائصها

☜ ارتبط مفهوم الاستراتيجية فى الماضي بالخطط المرتبطة بالعمليات العسكرية وإدارة قوى الحرب ووضع الخطط العامة فى المعارك .

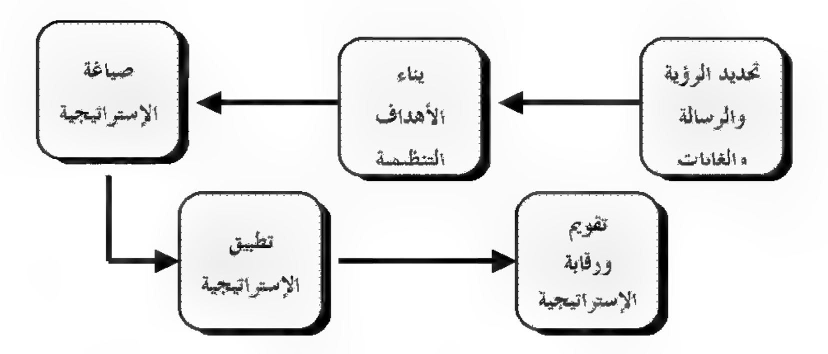
☜ وتزايد استخدام هذا المصطلح بعد الحرب العالمية الثانية في المجالات الإدارية حيث أخذت معنى جديداً وصارت مفضلة لدى منظمات الأعمال خاصة العملاقة منها والرائدة وتلك التي تهتم بتحليل البيئة وتستجيب لها وتؤثر وتتأثر بها.

☜ وإذا ذهبنا لتعريف الاستراتيجية فسنجد أبعاداً عديدة كلها ترتبط بالبعد الزمني الطويل ، الإمكانات الكبيرة ، المسارات الرئيسية للمنظمة ، الرسالة والغايات البعيدة المدى ، والفكر الاستراتيجي .

يرى البعض أن الإستراتيجية تمثّل :

▤ العمليات الخاصة بإدارة مهنة التنظيم من حيث تحديد رؤية ورسالة المنظمة وغاياتها وإدارة علاقاتها التنظيمية والبيئة ، خاصة مع الأطراف المؤثرة والمتأثرة بنشاط المنظمة ، والمقومات الأساسية التى تواجهها فى بيئتها الداخلية والخارجية) ومن ثم فالإدارة الإستراتيجية تهتم بصورة جوهرية بتصرفات وممارسات الإدارة العليا والتى يمكن ترجمتها فى صورة عملية متتابعة

ممارسة عملية الإدارة الإستراتيجية للإدارة العليا



وبشكل عام يمكن القول أن الإستراتيجية الإدارية تعنى : تصور الرؤى المـــستقبلية للمنظمـــة، ورسم رسالتها وتحديد غاياتها على المدى البعيد ، وتحديد أبعاد العلاقات المتوقعة بينها وبين بيئتها بما يسهم فى بيان الفرص والمخاطر المحيطة بها ، ونقاط القوة والضعف المميزة لها ، وذلك بهدف اتخاذ القرارات الإستراتيجية المؤثرة على المدى البعيد ومراجعتها وتقويمها .

ومن التعريف السابق يمكننا الوقوف على العناصر التالية :

١- ضرورة وضوح التصور والرؤية المستقبلية للمنظمة.

٢- بيان أهمية رسالة المنظمة.

٣- التركيز على ضرورة وضوح الغايات والأهداف.

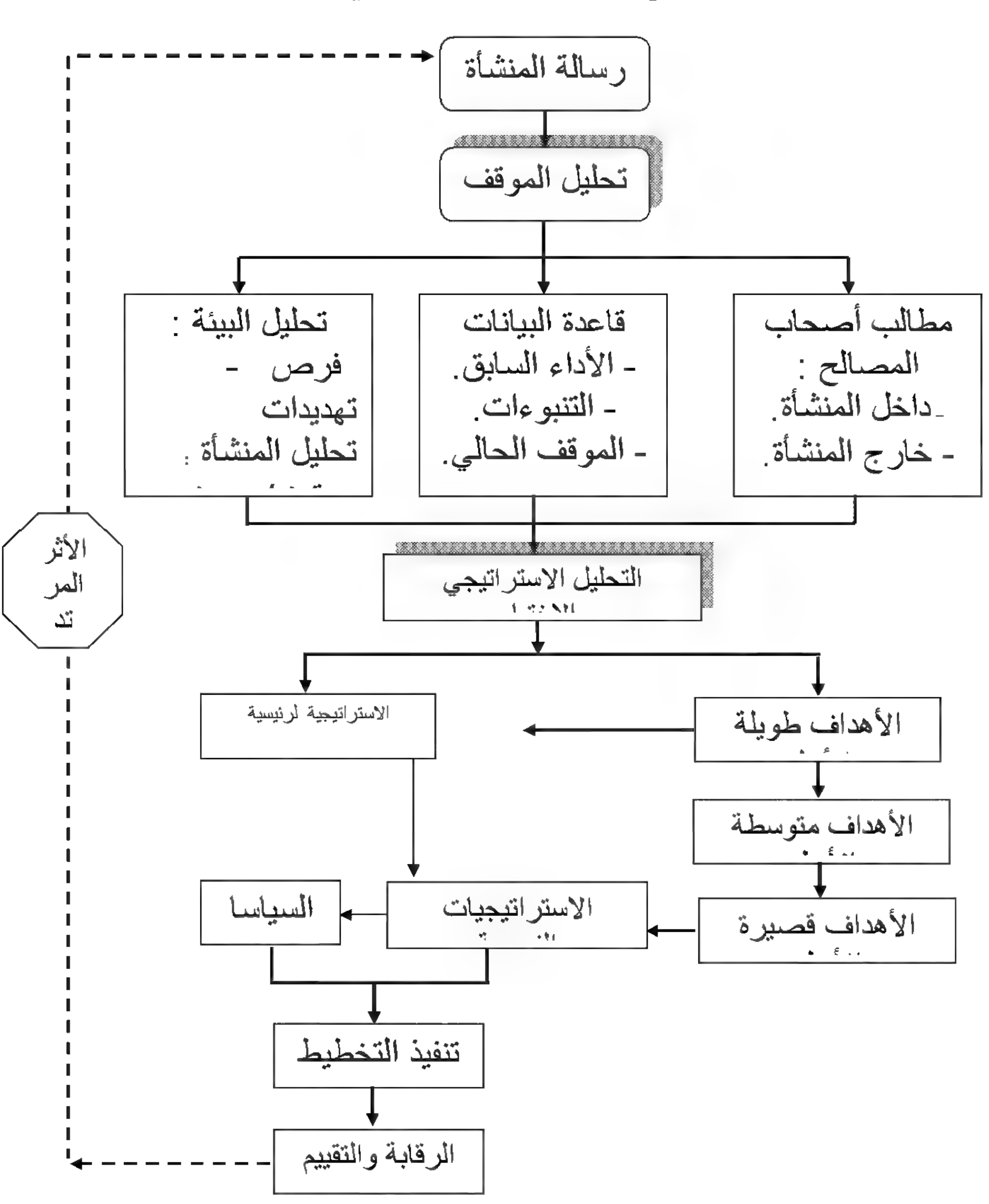
٤- أن التحام المنظمة ببيئتها يعد أمراً مهماً.

٥- تهتم الإستراتيجية بتحديد وتخصيص الموارد المتاحة.

٦- اتخاذ القرارات الإستراتيجية المؤثرة على المدى البعيد.

٧- الاهتمام بتصرفات وممارسات الإدارة العليا.

نموذج التخطيط الإستراتيجي



الفروق بين الاستراتيجيات والسياسات والتكتيكات

نواحي الاختلاف	الاستراتيجيات	السياسات	التكتيكات
(١) الغرض منها	تحديد المسار الرئيسي لبلوغ الرسالة وأهداف المنشأة	وضع خطوط وقواعد إرشادية لتنفيذ الاستراتيجية.	تحديد خطوات تفصيلية لتنفيذ الاستراتيجية.
(٢) المستوى المستخدم لها	الإدارة العليا	متدرجة بحسب نوعها	رؤساء الأقسام
(٣) مدى الانتظام	مستمرة ومرنة	مستمرة ومرنة	لها دورة زمنية محددة
(٤) القيم الذاتية	تتأثر بها كثيراً	تتأثر بها بدرجة أقل	لا تتأثر بها
(٥) نطاق البدائل	واسع جداً	واسع	ضيق
(٦) عدم التأكد	كبير	تأكد كامل	تأكد كامل
(٧) طبيعة المشكلات	خاصة وغير متكررة	متماثلة ومتكررة	روتينية ومتكررة الحدوث
(٨) المعلومات المطلوبة	قدر كبير جداً	قدر متوسط	قدر قليل
(٩) مصادر المعلومات	معظمها خارج المنشأة	معظمها داخل المنشأة	معظمها داخل المنشأة
(١٠) الأفق الزمني	طويل المدى	متدرج بحسب نوعها	قصير المدى
(١١) الاعتماد عليها	يأتي في المقام الأول	تعتمد على الاستراتيجيات	تشتق من الاستراتيجيات
(١٢) الكفاءة المطلوبة	الإدارة العليا	متدرجة بحسب نوعها	المستويات التنفيذية.
(١٣) درجة الشمول	عامة وشاملة	خاصة بمجال معين	محددة بوظيفة معينة
(١٤) درجة التفصيل	توضع في إطار عريض يحدد اتجاه المنشأة	تصاغ بألفاظ محددة كخطوط إرشادية للتفكير والتنفيذ	المستويات التنفيذية محددة بوظيفة معينة تفصيلية تحكم عملية التنفيذ
(١٥) الأهمية للمنشأة	أكثر أهمية تعكس وجهة نظر المنشأة ككل.	هامة تعكس وجهة نظر المديرين	أقل أهمية تعكس وجهة نظر وظيفية.
(١٦) وجهة النظر	تعكس وجهة نظر المنشأة ككل	تعكس وجهة نظر المديرين	تعكس وجهة نظر وظيفية
(١٧) تفويض التطبيق	لا يمكن تفويضها	يمكن تفويضها	يمكن تفويضها
(١٨) التسجيل	يجب أن تكون مكتوبة	يفضل أن تكون مكتوبة	يجب أن تكون مكتوبة
(١٩) التأثير	على المنشأة ككل	على إدارات معينة	على وظائف معينة
(٢٠) التقييم	صعب جداً	أقل صعوبة	سهل

استقصاء ...

هل تتبع مؤسستكم منهجاً متكاملا للتخطيط الاستراتيجي؟

إذا أردت أن تعرف الإجابة .. اجب بـــ (نعم) أو(لا) عن الأسئلة التالية بمـــا يعكس واقع مؤسستك ، وليس ما تتمناه ، أو ما يجب أن يكون ..

م	العبارة	نعم	لا
١	هل لمؤسستكم دليل للتخطيط ؟		
٢	هل يتم تحليل وتحديد توقعات ذوى المصلحة من خارج المؤسسة؟		
٣	هل يتم تحليل وتحديد توقعات ذوى المصلحة من داخل المؤسسة؟		
٤	هل لدى المؤسسة قاعدة بيانات تغطى خمس سنوات سابقة على الأقل ؟		
٥	هل لدى المؤسسة تنبؤات تغطى خمس سنوات على الأقل ؟		
٦	هل يتم تحليل جميع العوامل البيئية الداخلية والخارجية المؤثرة ؟		
٧	هل لدى المؤسسة بيان بالفرص المتاحة والتهديدات المحتملة ؟		
٨	هل لدى المؤسسة بيان بمواطن قوتها وضعفها ؟		
٩	هل لدى المؤسسة رسالة مكتوبة يعرفها جميع العاملين بها ؟		
١٠	هل خطة المؤسسة تغطى خمس سنوات على الأقل؟		
١١	هل حددت الخطة الأهداف الاستراتيجية والتكتيكية والتشغيلية كمياً وزمنياً ؟		
١٢	هل تتضمن الخطة تحديداً لاستراتيجيات وتكتيكات الوظائف الأساسية		
١٣	هل ترجمت الخطة الاستراتيجية إلي سياسات وقرارات ؟		
١٤	هل قسمت الخطة الاستراتيجية إلى خطط متوسطة المدى . مع خطط قصيرة المدى ؟		
١٥	هل تتناسق الخطط قصيرة المدى مع متوسطة المدى والخطط متوسطة المدى مع الخطة الاستراتيجية ؟		
١٦	هل اشتملت الخطط قصيرة المدى على أهداف كمية وزمنية لجميع الإدارات والأقسام والوظائف؟		
١٧	هل هناك نظام فعال للمتابعة والرقابة يعمل على اكتشاف الانحرافات قبل وقوعها . وتصحيح ما يقع منها ومنع تكراره ؟		
١٨	هل الخطة نتاج عمل وتعاون مجموعة من خبراء في التخطيط الاستراتيجي		

والآن ...... انتظر تعليمات المدرب لمعرفة ما إذا كانت مؤسستك تتبـــع منهجـــاً متكاملاً للتخطيط الاستراتيجي.

القرار : مؤسستي

....
....
....
....
....
....
....
....
....
....
....
....
....
....
....
....
....
....
....
....
....
....
....
....
....
....
....
....
....

تحليل عناصر البيئة الخارجية

هنـاك الكثيـر مـن المـداخل لدراسـة العوامـل البيئيـة المـؤثرة عنـد إدارة الإسـتراتيجية بمنظمات الأعمال، ومن أهم هذه المداخل :

تحليل البيئة الخارجية إلى عوامل مؤثرة بصفة عامة ، وعوامل مؤثرة بصفة خاصة.

- بيئة عامة General Environment: العوامل التي تؤثر على كافـة المنظمـات ولا تخضع لسيطرة إدارة المنظمة وتشمل كافة العوامـل الـسياسية والاقتـصادية والاجتماعية والثقافية والقانونية والتكنولوجية .
- بيئة خاصة Task Environment : والمتعلقة بالبيئة الخاصة ، والتي تقع فـي حدود تعاملات المنظمة ، ويختلف تأثيرها مـن منظمـة لأخـرى ، (العمـلاء – الموردين – المنافسين – التشريعات والقوانين المتعلقة بنشاط المنظمة – العوامـل الاقتصادية والاجتماعية الخاصة بالبيئة المحيطة بالمنظمة – تكنولوجيا الصناعة – ... وغيرها).

أهم العوامل الخارجية المتعلقة بالبيئة العامة للمنظمة تتمثل فيما يلى :

(أ) العوامل الاجتماعية :

- **طبيعة العلاقات الاجتماعية.**
- **النمو السكاني وتوزيع الهيكل العمرى للسكان.**
- **نماذج السلوك ودوافع الإنجاز لدى أفراد المجتمع.**

(ب) العوامل الاقتصادية :

- **الدخل : القومى – الفردى – المتاح للصرف.**
- **إتجاهات الأسعار.**
- **التطور التكنولوجي .**
- **مدى تدخل الدولة فى النشاط الإقتصادى .**
- **المنافسة .**
- **تركيي الهيكل الإقتصادى .**
- **المؤسسات المالية .**

- البنوك وتعاملاتها وانتشارها .

(جـ) العوامل السياسية : ومن أهمها :

- نمط السلطة السياسى .
- الوعي السياسي والديمقراطي .
- درجة الاستقرار السياسى .

(د) العوامل التشريعية والقانونية : ومن أهمها :

- القوانين والتشريعات التى تحكم نوع وأعمال المنظمة.
- قوانين العمل والتأمينات.
- قوانين منع التلوث والمحافظة على البيئة.
- قوانين الضرائب والجمارك...

(هـ) العوامل الثقافية والتعليمية : ومن أهمها :

- مستوى الأمية.
- نظام التعليم الرسمي بمختلف مراحله .
- جهود أجهزة التدريب الخارجية .
- الثقافة العامة .

(و) العوامل التكنولوجية : ومن أهمها :

- مستوى التكنولوجيا المتاح.
- الإعتبارات الواجب مراعاتها للاستفادة من التقدم التكنولوجى.
- الموارد والإمكانات المتاحة.
- المهارات البشرية الواجب توافرها.

ومن أهم العوامل المتعلقة بالبيئة الخاصة للمنظمة

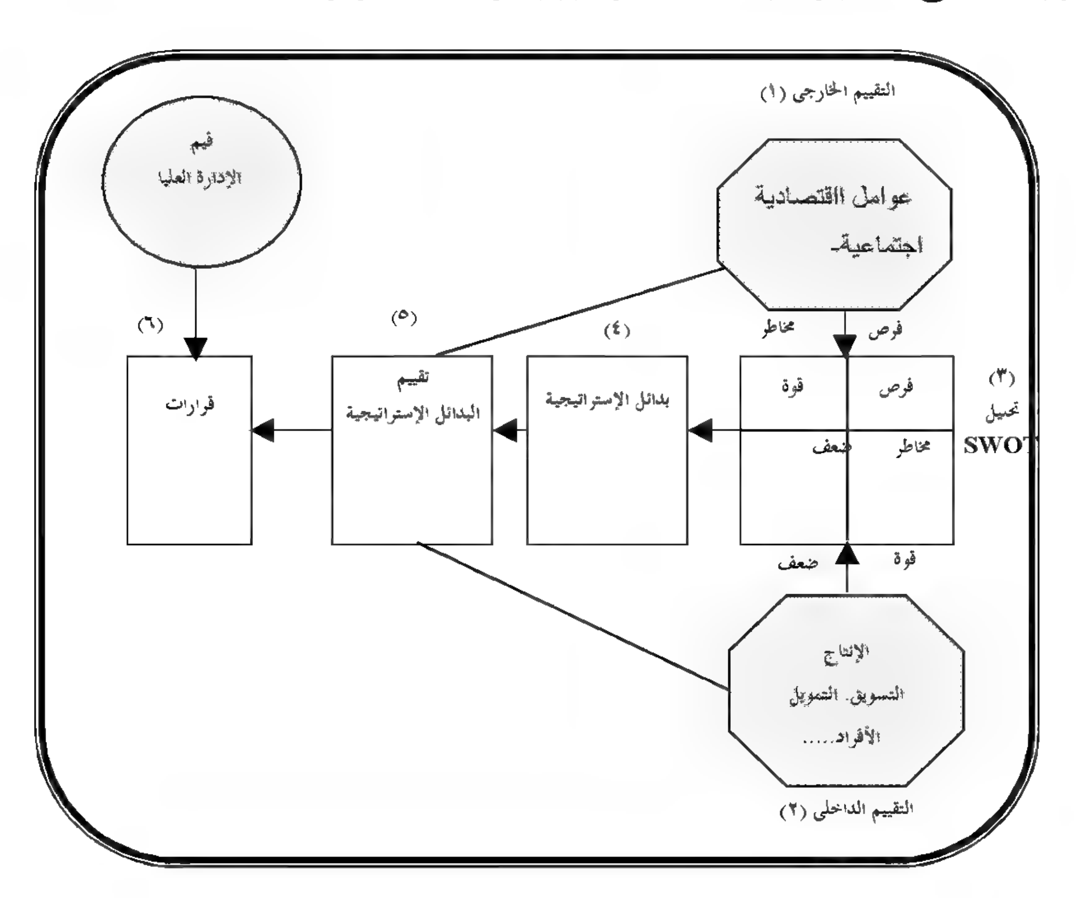
- العملاء .
- الموردون .
- الوسطاء .
- الممولون .
- الحكومة.
- المنافسون .
- تكنولوجيا الصناعة .

العوامل الداخلية الواجب دراستها وتحليلها

العوامل	المتغيرات
(١)التسويق	– نصيب المنظمة من الحصة التسويقية الحالية. – مزيج المنتجات. – بحوث التسويق. – وضع المنتجات في دورة حياة المنتج. – مدى الاعتماد على منتجات رئيسة فى تحقيق المبيعات / الأرباح ... – شبكة التوزيع " قنوات ومنافذ التوزيع ". – الترويج " الإعلان – البيع الشخصي – العلاقات العامة "
(٢)الإنتاج	– حجم ونوع وموقع وعمر المصانع ومواقع العمل المتاحة – الآلات "التخصص ، وتعدد الأغراض ، ومدى عصرية طرق الإنتاج" – نظم الرقابة على الإنتاج. – تكاليف الإنتاج ، المباشرة / الثابتة والمتغيرة ومستوياتها. – المواد ، ومدى سهولة الحصول عليها ومدى ملاءمتها.
(٣)التمويل	– هيكل الأصول الحالي. – التدفق النقدي والسيولة. – هيكل رأس المال وحقوق الملكية. – الربحية " العائد على الاستثمار ، على المبيعات..... ". – الإجراءات الخاصة بالإدارة المالية. – هيكل المديونية ومدى الاعتماد على الغير فى عمليات التمويل
(٤)الأفراد	– تخطيط القوى العاملة "الطلب والعرض على الأفراد بالكم والنوع.. ". – نقابات العمال والاتحادات...... – مستويات الأجور والمرتبات والحوافز والمكافآت. – الظروف المادية والمعنوية للعمل.
(٥) الهيكل التنظيمى	– مدى مناسبة الهيكل التنظيمى ودراسة علاقاته المتشابكة. – مستويات التنظيم ومكانة كل منها. – قيم وأخلاقيات واتجاهات الإدارة العليا.

تحليل SWOT

خريطة تدفق لاختيار البدائل الاستراتيجية واتخاذ القرارات.



درجة الرقابة والتحكم من قبل المنظمة

درجة الرقابة والتحكم من قبل المنظمة

	تخضع لرقابة وتحكم	لا تخضع لرقابة وتحكم المنظمة
مرغوبة من قبل المنظمة	نقاط لقوة **Strengths**	مجالات فرص **Opportunities**
درجة غير مرغوبةالمرغوبية من قبل المنظمة	نقاط لضعف **Weaknesses**	مجالات مخاطر **Threats**

أن تحليل نقاط القوة Strengths، ونقاط الضعف Weaknesses ، كذلك مجالات الفرص Opportunities، ومجالات المخاطر Threats والتى يشير إليها البعض بتحليل SWOT يعد عملية هامة لأنها المحدد الأساسى لأى إستراتيجية يمكن لمنظمات الأعمال إتباعها ويشمل هذا التحليل البحث المنظم والمرتب للبيانات ، ودراسة الاتجاهات فى الصناعة ، ومراجعة المعلومات الداخلية والخارجية ، هذا إلى جانب إمكانية استخدام المديرون لحكمهم ورأيهم وخبراتهم السابقة. ويوضح الشكل أن المخاطر والفرص تقع فى ظل العوامل البيئية الخارجية للمنظمة والتى لا تخضع لسيطرة ورقابة المنظمة ، بينما تقع مواطن القوة والضعف فى ظل العوامل البيئية الداخلية التى تخضع إلى حد كبير لرقابة وسيطرة المنظمة.

نتائج تحليل SWOT بشركة Gerber لمنتجات الأطفال

نقاط التحليل	بيـــــــــــــان
نقاط القوة	• سمعة وشهرة طيبة. • تنويع فى المنتجات. • اسم تجارى واسع الانتشار. • الاستحواذ على نسبة ٦٠% إلى ٧٠% من الحصة السوقية الكلية لمنتجات الأطفال. • إدارة متميزة للبحوث والتطوير.
نقاط الضعف	• صعوبة التطرق لسوق البالغين. • جهود ترويجية غير فعالة على أغذية الأطفال ذات الطلب الكبير. • التركيز الكبير على الأطفال يصعب من التوسع فى أسواق الشرائح الأخرى.
مجالات الفرص	• زيادة فى المبيعات لزيادة عدد المواليد كل سنة. • زيادة الطلب على بعض الأنواع الجديدة من منتجات الأطفال. • نصيب متزايد من سوق الغذاء الكلى للأطفال. • التوسع الناجح فى الأسواق الخارجية.
مجالات المخاطر	• انخفاض الطلب على منتجات الأطفال التجارية. • الفشل فى تقديم منتجات جديدة للبالغين. • المنافسة السعرية الشديدة.

العوامل الواجب مراعاتها عند اختيار أفضل البدائل الإستراتيجية

١- الأهداف التي يسعى التنظيم إلى تحقيقها.
٢- القيود الخاصة بالفرص والمخاطر البيئية.
٣- القيود الخاصة بنواحي القوة والضعف المتعلقة بالمنظمة.
٤- قيم الإدارة وأخلاقياتها ، والمهارات الإدارية والتنظيمية المتاحة.

تصنيفات البدائل الإستراتيجية

١- إستراتيجية الإبقاء على الوضع الحالي Maintenance of Status Quo

٢- إستراتيجية النمو والتوسع Growth Strategy

والتي قد تأخذ أحد الأشكال التالية :

أ- إستراتيجية التركيز **Concentration Strategy**

ب- إستراتيجيات التنويع **Diversification Strategies**

- التنويع المرتبط وغير المرتبط.
- التنويع الرأسى والأفقى.
- التنويع الداخلى والخارجى.

جـ- إستراتيجية المشاركة **Joint Ventures**

(٣) إستراتيجية الانكماش Retrenchment Strategy ، والتى قد تأخذ أحد الأشكال التالية:

أ- تخفيض حجم العمليات. Cutback

ب- الاستسلام لشركة أخرى. Captive Company

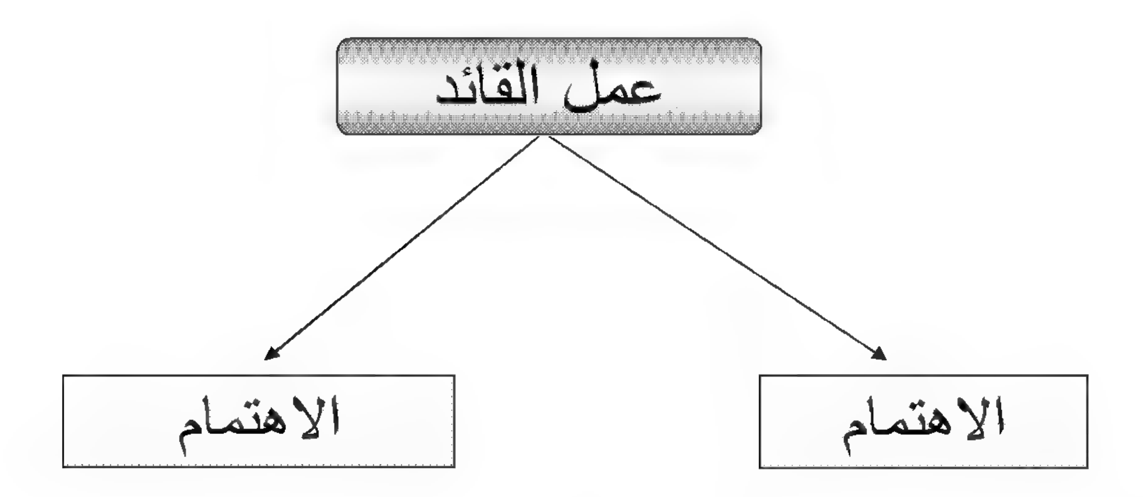
جـ- التحول الكلى لنشاط آخر. Transformation

د-التصفية وبيع الأصول. Liquidation Strategy

الوحدة الثالثة
القيادة الإبداعية وفرق العمل الفعالة

- مهاراتك في التعرف علي أنماط القيادة السائدة
- مهاراتك في التعامل مع تفويض السلطة
- أساسيات فرق العمل الفعالة
- الأنماط المختلفة لفرق العمل
- المهارات السلوكية المطلوبة لأعضاء فريق العمل

أنماط القيادة متعددة هل تعرف نمط قائدك؟



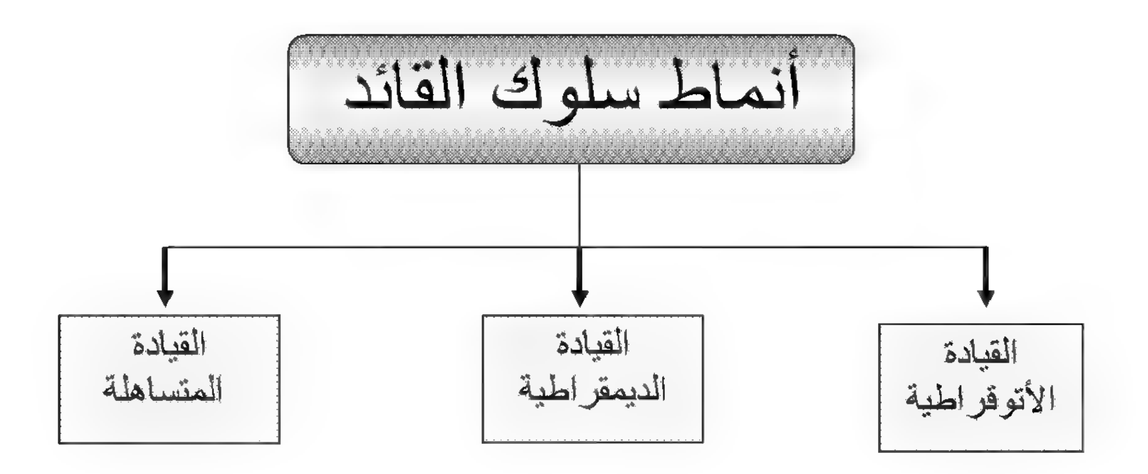
دوجلاس ماكجريجور والنظر إلى الإنسان :

نظرية (×) :

- الإنسان لا يحب العمل بل يكره
- الإنسان لا يحب تحمل المسئولية
- يركز اهتمامه على الحوافز المادية .
- غير مبدع وغير خلاق .
- لابد من مراقبته رقابة صارمة ويعمل من أجل تحقيق الأمن والإستقرار .

نظرية (Y) :

- الإنسان يبذل الجهد العادي وهذا أمر طبيعي .
- الإنسان يتقبل تحمل المسئولية ويسعى للحصول عليها
- يسعى للحصول على الحوافز المادية والمعنوية أيضا .
- الإنسان مبدع وخلاق .
- هناك أساليب أخرى غير الرقابة والقهر والتهديد



٥ أنواع من المديرين

- ع+ المدير المهتم بالعمل أكثر من اهتمامه بالناس يمكن أن نطلق عليه "المدير المتفاني في العمل" أو المدير "الديكتاتور" أو المدير "المقاول" ... إلخ.
- ن+ المدير المهتم بالناس أكثر من اهتمامه بالعمل ذاته أو المهمة ذاتها ، يمكن أن نطلق عليه "المدير المتعاطف مع الناس" أو "المدير المجامل" أو "مدير النادي الاجتماعي" .
- ع ن المدير المهتم بالعمل والناس معاً بشكل وسط (مستوى مقبول) ، يمكن أن نطلق عليه "المدير الواقعي" أو "المدير العملي" ، أو المدير "نص نص" وأحياناً " المتأرجح" عندما يحاول موازنة الأمور .. الخ.
- ع- ن- المدير الذي لايهتم بالعمل والناس معاً الذي يخلي من المسئولية فقط ، يمكن أن نطلق عليه "المدير البيروقراطي" أو "السلبي" الخ.
- ع+ ن+ المدير الذي يهتم بالعمل والناس معاً بشكل عال قادر على إنجاز الأعمال بإيقاع سريع وجودة مرتفعة من خلال أشخاص ملتزمين في شكل فريق. يمكن أن نطلق عليه "المدير المتكامل" أو " النموذجي" ... الخ.

ع + ن +	ن +
المدير يشترك مع مرؤوسيه في تشخيص المشكلة ويضع بالاتفاق معهم الحدود الواجب عدم تجاوزها ويطرح معهم الحلول ويتخذون أفضل القرار. (مشاركة حقيقية)	**المدير يسمح للمرؤوسين باتخاذ القرارات في كل الأمور داخل حدود عامة. (يتمشى مع رأي الأغلبية لأنه يحبهم).**
يتخذ المدير القرارات ومعناها للمرؤوسين لينفذوها ولا يسمح بمناقشتها. (لا مشاركة) ع +	**يرفع الموضوع إلى أعلى لاتخاذ القرار دون تفضيل بديل عن آخر . (عدم اتخاذ قرار)** ع− ن−

القيادة التبادلية :

- ❖ سلوكيات القيادة التي تتعامل مع نظام أو ثقافة حالية مطبقة دون أي محاولة للتغيير .
- ❖ تبادل السلوك والمكافآت والحوافز بين الأطراف المختلفة .(الرؤساء والمرؤوسين) .

القيادة التحويلية

- ❖ سلوكيات القيادة التي تؤمن بأن القادة والعاملين يمكن أن يرتقوا ببعضهم البعض لمستويات عالية من الدافعية والمعنوية .

القيادة التبادلية	القيادة التحويلية
أهداف – إجراءات – نتائج محددة	رؤية تنظيمية
هياكل رقابية	تخلق مناخ مناسب من الثقة
حل المشكلات واتخاذ القرارات	تمكن العاملين وتدعيم الرقابة الذاتية
تصون – تخطط - تنظم	التدريب والتنمية والتطوير

أنمــاط الرؤساء في مواجهة مشاكل العمل :

١- النمط المتردد :

- يكره أن يتخذ قراراته بنفسه ، يثور بسرعة ، غير متأكد ، يتردد في حديثـــه وســـلوكه ، لا يستقر على رأي واحد.

كيفية التعامل معه :

- حاول أن تجذب انتباهه إلى الموضوعات التي تحتاج إلى التفكير والاختيار.
- قدم عرضك مصحوباً بالبراهين والأسباب المنطقية التي تقنعه.
- كن حازماً ، وباتاً معه.
- قدم له الشكر على اهتمامه بك وبالعمل وبالمنظمة ككل .

٢- النمط المفكر :

- يبدو هادئاً ، جاداً لا يتعجل في حديثه أو تصرفاته ، يصغي لكل باهتمام ، يفحص ويفكر في كل نقطة تعرضها.

كيفية التعامل معه :

- تأكد من معرفتك التامة بكل ما يمكنك القيام به .
- وضح له المميزات والفوائد التي يمكن أن يحصل عليها.
- كن حريصاً وجاداً في الحديث معه.
- استخدم البيانات والأمثلة الحقيقية الصحيحة.
- قد له معاونتك قدر الإمكان.

٣- النمط الصامت :

- يجلس صامتاً دون أن يتكلم ، لا يبدي أي شئ يعبر عما يجول فـــي خـــاطره يتـــأثر كثيـــراً بالبراهين والحقائق.

كيفية التعامل معه :

- قدم له أفكارك من خلال حقائق موجزة.
- استفسر منه عن العمل أو الخدمة التي يريدها.
- اشرح له مزايا وفوائد ما يمكنك القيام به.
- عامله باحترام ووقار.
- حاول أن تجذبه للحديث.

٤- النمط ذو العقلية المغلقة :

- يتشبث بشدة ويقتنع برأي واحد لا يغيره ، ولا يرى سبباً للتغيير.

كيفية التعامل معه :

- استفسر منه بالتفصيل عن أسباب تفضيله وثباته على رأيه.
- حاول أن تكشف نقاط عدم الرضا من حديثه.
- حاول أن تكتشف الطريقة لتحسين الموقف الحالي.
- ركز على كيفية تقديم أفكار أفضل.
- ركز في حديثك على الحقائق والأرقام.

٥ - النمط المتسوق :

- يصغي لما تقوله عن كل شئ ، ينتقل من فرد لآخر ويستفسر منه على نفس الشئ ، يحاول دائماً الحصول على أفضل العروض.

كيفية التعامل معه :

- حاول أن تتعجله في اتخاذ قرار فيما تعرضه.
- بين له المميزات والفوائد مثل (السرعة في التسليم ، الأسعار المخفضة).
- حاول أن تبرهن له أن ما تعرضه هو الأفضل.
- لا تيأس منه بسرعة وحاول أن تجذبه نحوك.
- يجب أن تكون على دراية تامة بالأعمال والمهام والأنشطة الممكنة.

٦- النمط المعوق :

- يفكر في موضوعات أخرى أثناء حديثك ، ثم يعود فيستفسر عما قلت ، يطلب منك وقتاً حتى يصل لقرار ، استفساراته كثيرة ومكررة ، يعتقد بأن الوقت الذي تعطيه له يجنبه الخسارة المحتملة ، أو سوء الاختيار.

كيفية التعامل معه :

- حاول أن تكشف السبب الحقيقي لتأجيله اتخاذ القرار.
- ابتعد عما يسببه استجابته السلبية.
- حاول أن تسلك الطريق الذي يحقق استجابته الإيجابية.
- قدم له أمثلة عن الأعمال التي سبق أن أنجزتها بنجاح.
- حاول أن تقنعه بأن اتخاذ القرار بسرعة سيوفر وقته وجهده.

٧- النمط المتذمر : (دائم الشكوى) :

- يهاجمك حالماً رآك أمامه ، ويهاجم إدارتك أو قسمك وما تقدمه من أنشطة وأعمال ، يمكن أن يكون هذا الهجوم نتيجة لاعتقاده الخاطئ ، أو ربما قابلته بعض الصعوبات في معاملاته السابقة مع إدارتك أو قسمك .. وربما يكون هجومه موجهاً لكل الإدارات والأقسام الأخري.

كيفية التعامل معه :

- حاول تهدئته ، واكتشاف سبب هجومه المستمر .
- ساعده في الحل قدر استطاعتك.
- قدم أفكارك له بصفتك الشخصية ووضح له أنك ستبذل جهدك لتلافي أية أخطاء حدثت في الماضي.
- اطلب منه أن يتيح لك فرصة إثبات صحة نواياك.
- استوضحه عما يريد بالضبط.
- حاول أن تقلل من غضبه ومقاومته ، واجذبه نحو ما تقدمه من أعمال.

٨- النمط المدعي (العارف بكل شئ) :

- نشيط إيجابي ، من الممكن أن يكون عالماً بكل شئ ، ويكون مدعياً ، يفضل أن يتخذ قراره بنفسه ، يتشبث برأيه ، يمكن أن يكون جاف الحديث والتصرفات.

كيفية التعامل معه :

- حاول أن تجامله وتمدحه بلا نفاق .
- اظهر له الاحترام لذكائه وسداد رأيه.
- أطلب رأيه فيما تقدمه من أنشطة وأعمال.
- سجل النقاط التي يقترحها عليك.
- قدم له الشكر على قراراته واقتراحاته.

أنمـاط الرؤسـاء (الإيجابيـة – السلبية)

• الأنماط الإيجابية للرؤساء :

(١) الرئيس المتعاون.

(٢) الرئيس الذي يحمي مرؤوسيه من الأخطاء.

(٣) الرئيس الذي يدافع عن مرؤوسيه.

(٤) الرئيس الذي يقدر الأفكار الإبداعية.

(٥) الرئيس الذي يتحمل الاختلاف والتعامل مع المرؤوسين.

(٦) الرئيس الذي يصعد أفكار مرؤوسيه لأعلى ويحفظ لهم حق المبادرة.

(٧) الرئيس الذي يقيم موظفيه بشكل إيجابي ويبدي رغبته في المشاركة معهم.

• الأنماط السلبية للرؤساء :

(١) الرئيس شديد الحساسية والعصبية والانفعال.

(٢) الرئيس الذي يقبل كل شئ بسهولة في حين أنك تشعر أنه غير متحمس لما تقوله.

(٣) الرئيس الذي لا يقبل النقد ويعارض بشكل انفعالي.

(٤) الرئيس الذي يلقى اللوم على المرؤوسين وينسب دائماً فشله لهم.

(٥) الرئيس الفظ والعبوس المتهجم اعتقاداً منه أنه بذلك يدعم مكانته كرئيس.

(٦) الرئيس الذي يحب المجاملة وينكر كل ما تقدمه له من حقائق وأدلة.

(٧) الرئيس الذي يهدد دائماً بالقصاص منك لو أهملت.

إدارة البشر من خلال المهارات الأساسية للذكاء الوجدانى للبشر وحل الصراعات فى بيئة العمل

الذكاء الوجداني (Emotional Intelligence)

"الذكاء الوجداني هو القدرة على إدارة أنفسنا وادارة علاقاتنا مع الآخرين بفاعلية ".

<u>ويتكون الذكاء الوجداني من أربعة قدرات أساسية وصفاتها المحددة</u>

١. الوعي الذاتي

٢. إدارة الذات

٣. الوعي الاجتماعي

٤. المهارة الاجتماعية

و تتكون كل قدرة بدورها من مجموعة من الجدارات والكفاءات المحددة.

وقد ظهر هذا المفهوم المتطور فى عام ١٩٩٠ ، وهو يعبر عن القدرة على إدارة أنفسنا وادارة علاقاتنا بالآخرين بفاعلية .

وهو يعبر أيضا عن الاستخدام الوجداني والعاطفي للأحاسيس والمشاعر الإنسانية والتي تمكن الانسان من ترشيد الفكر والارتقاء بالسلوك البشرى وتحسين العلاقات مع الآخرين والتفاعل الإيجابي معهم ومع المواقف التى يتعرض لها الانسان وتواجهه خلال تفاعلاته اليومية مع الآخرين والمواقف المختلفة .

ويتكون الذكاء الوجداني من أربعة قدرات أساسية هي :

١. **الإدراك الذاتي :**

الإدراك الذاتي الوجداني يعنى القدرة على قراءة وفهم مشاعرك وعواطفك ومدى تـأثير ذلـك على أداؤك وعلاقاتك مع الآخرين ، والتقييم الذاتي الدقيق لنقاط القوة ونقاط الضعف لديك ، مع الثقة الإيجابية بالنفس والشعور الطيب والإحساس بالرضا عن النفس .

٢. **إدارة الذات :**

ضبط النفس وهى تعنى القدرة على ضبط المشاعر الغير إيجابية والمربكة ووضـعها تحـت السيطرة ، وإظهار الأمانة فى القول والفعل في كل وقت ، وإعمال الضمير فى كـل الأفعـال والمسئوليات ، والقدرة على التأقلم مع الظروف المحيطة والمتغيرات والعمل بكل جهد لتحقيق الأهداف طبقا للمعايير الموضوعة مع القدرة والاستعداد للمبادرة واقتناص الفـرص الـسانحة للتقدم والرقى .

٣. **الوعي الاجتماعي :**

وهى تعنى التعاطف مع الآخرين والاهتمام بمشاعرهم وتفهم آرائهم واتخاذ موقف جـاد نحـو الاهتمام بما يحبون ويهتمون مع القدرة على قراءة واقع المنظمة وبناء قرارات تنظيمية بنـاءا على ذلك وقيادة العمل بطريقة سياسية ودبلوماسية مع الوضع فى الاعتبار حاجـات العمـلاء وإشباع هذه الاحتياجات فى كل وقت.

٤. **المهارة الاجتماعية:**

وهى تعنى القدرة على تحمل مسئوليات القيادة والعمل من خلال رؤية واضـحة ، واسـتخدام العديد من المهارات والتكتيكات الاقناعية مع القدرة على تطوير الذات من أجل مساندة ومساعدة الآخرين من خلال التعرف على أثر وفعالية الأعمال مع الإنصات الجيد والاتـصال الفعـال والواضح فى كل وقت.

ورشة عمل جماعية

كيف تؤثر فى البشر داخل بيئة العمل؟

هناك بعض النصائح التى من خلالها يمكن لقائد فريق العمل أن يؤثر فى فريق العمل ، مما ينعكس عى أدائهم وروحهم المعنوية :

1. **عدم تعرض عضو الفريق للنقد أمام الغير ، فالناس لا يحبون أن ينتقدوا عندما يعبرون عن آرائهم**
2. **تشجيع الابتكار والإبداع وإبداء الرأي .. والتفتح للأفكار الجديدة**
3. **الاستماع الى ما يقوله عضو الفريق (الإنصات الجيد) ..وإظهار الاهتمام**
4. **احترام القيم .. العادات .. التقاليد**
5. **احترام الفكر .. والمشاعر.. والادراك**

سؤال :

هل توافق على ذلك ؟ .. ثم أكمل من عندك بعض الأسس الأخرى للتـــأثير فـــى أعـــضاء الفريق للقيام بالعمل بفاعلية .

مهارات التعامل مع تفويض السلطة :

الإدارة هي عملية مرحلية يعمل من خلالها الأفراد والمجموعات من أجل إنجاز الأهداف التنظيمية.
وذلك من خلال وظائف الإدارة الأساسية وهي : (التخطيط، والتنظيم، والتحفيز والسيطرة) والتفويض الجيد هو الذي يستخدم هذه الوظائف معاً.

تفويض السلطة

يقصد بتفويض السلطة منح أو إعطاء السلطة من المديرين فى مستوى إداري أعلـــى إلى المرووسين فى مستوى إداري أدنى بشان إنجاز عمل محدد

ويجب أن تتضمن عملية تفويض السلطة الجوانب الثلاثة التالية :

- أن يحدد المدير مرؤوسا معينا للقيام بأعباء إنجاز عمل معين
- أن يعلم المدير المرؤوس بأنه مسئول أمامه عن مستوى أداء أو إنجاز العمل الذي حدده له
- أن يفوض المدير المرؤوس بالسلطة المناسبة حتى يمكن للمرؤوس إنجاز العمل الذي حدده له

طبيعة الأعمال التي يمكن تفويض السلطة بشأنها :

- الأعمال التى تقوم بها الآن كمدير ويمكن لمرووسيك القيام بها بكفاءة
- الأعمال التى قد يكون مرووسيك أكثر مهارة منك فى إنجازها
- الأعمال التى تقوم بها الآن كمدير، ولا يملك مرووسيك حاليا المهارة اللازمة للتعامل معها ولكن يمكن تنمية مهاراتهم للتعامل معها

التفويض الفعال

- الحرص على اختيار المرؤوس الذى تتناسب مهاراته وخبراته ومعارفه مع العمل الذى ستحدده له
- الاتفاق مع المرؤوس على النتائج المتوقع منه تحقيقها والتوقيت المتوقع لذلك
- توفر للمرؤوس المعلومات التى سيحتاجها لإنجاز العمل ، أو تهيئة المناخ الذى يسمح بالحصول عليها
- عدم البخل على المرؤوس بالتوجيه والإرشاد اللازم لكل تضمن إنجازه للعمل
- إعطاء الفرصة للمرؤوس لإنجاز العمل مع المتابعة لاداءه بما لا يفسد عملية التفويض

مفهوم التفويض :

هو توزيع العمل على الأشخاص لغرض إنجازه، والإدارة الناجحة هي التي تحقق الأهداف من خلال العاملين، وعموماً المدير الذي لا يفوّض العمل لا يحسن إدارة هذا العمل. إن تفويض السلطة يعني تنازل القائد عن بعض صلاحياته إلى مساعديه أو بعض الأفراد ممن يعملون معه من أجل تيسير الأمور بصورة أفضل.

فوائد تفويض السلطة

١- يمكّنك من إنجاز المزيد من الأعمال، وتلبية مواعيد الإنجاز بسهولة أكثر.

٢- مشاركة الموظفين والتزامهم بالعمل.

٣- يزيد من السيطرة على الموظفين بسبب تفويضهم المسؤوليات والسلطة.

٤- يساعد على نمو وتطور الموظفين.

٥- استغلال الموارد البشرية إلى أقصى حد ممكن.

٦- يمكنك من قياس أداء وإنتاجية الموظفين.

٧- يمكنك من الإدارة عن بعد.

٨- يساعد على إدارة المجموعات وفرق العمل.

٩- يزيد من رضا وتقدير الموظفين.

١٠- يعطيك المزيد من الوقت لأداء الأعمال التي لا تستطيع تفويضها.

أهداف تفويض السلطة

- **تخفيف العبء على مدير الإدارة.**
- **إعداد الصف الثاني من المديرين.**
- **تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين.**
- **إتاحة الفرصة للمدير للانشغال بالأعمال الأهم كالتخطيط والتطوير والقيادة الفكرية والثقافية للمؤسسة.**
- **تسهيل الإجراءات على مراجع للمؤسسة.**
- **تقليل الوقت اللازم لاتخاذ القرار.**

أسس التفويض الفعال

- **حدد الشخص المناسب للتفويض.**
- **فوض مهام متكاملة.**
- **حدد النتائج المتوقعة.**
- **حدد وقتاً كافياً.**
- **فوض الجيد وغير جيد.**
- **فوض، ثم امنح الثقة.**

ينجح تفويض السلطة إذا توافرت هذه القوى الأربعة معاً:

(١) إذا كان للمفوض (المدير) رؤية واضحة عن طموحات الشركة وماهية أهدافها ، ونقل كل ذلك إلى مرؤوسيه.

(٢) إذا وضع المفوض معايير عالية شخصية وتجارية ، وأظهر هذه المعايير باستمرار من خلال أفعاله . فالموظفون يتعلمون من أفعال مديرهم أكثر من الإصغاء لكلامهم.

(٣) عندما يبني المفوض علاقة فعالة وقوية مع مرؤوسيه ، ويثق بهم في أتخاذ قرارات حاسمة . يشمل ذلك التعبير عن خيبة أمله عندما لا تتحقق توقعاته , ومدحه لهم عندما تتحقق . يمكن بناء علاقة من الثقة بين الرئيس ومرؤوسيه بمرور الزمن من خلال أتصالات صريحة ومستمرة وجيدة.

(٤) عندما يكون المفوض على استعداد لقبول أخطاء مرؤوسيه ، ولا يتدخل إلا لمنع حدوث كارثة . يتعلم العديد من الأفراد الكثير من خلال أخطائهم الصغيرة ، ولكن الموظفين يترددون في صنع القرارات عندما يخافون من العقاب .

لا يحدد التفويض الفعال مسؤولية الموظف فقط ، بل والسلطة الممنوحة له أيضاً ، ليتصرف في أمور معينة . عندما يطبق تفويض السلطة بشكل مناسب ، يمكن أن يكون أسلوباً قوياً لتفويض مسؤوليات محددة.

ما يجب وما لا يجب في عملية التفويض

عندما تكون مسئولا في المنظمة وتريد تفويض السلطة أو جـزء مـن المـسؤولية فعليك مراعاة الجوانب الآتية :

- **حدد النتائج المتوقعة.**
- **وضح السبب من وراء التفويض.**
- **أعط السلطة اللازمة لتنفيذ المهمة.**
- **دع الغير يعرفون عن التفويض.**
- **ثق بالمرؤوسين.**
- **لا تفوض فقط في المهام البسيطة.**
- **لا تتوقع أن يقوم غيرك بالعمل كما تقوم به أنت.**
- **لا تفوض بشكل اعتباطي.**
- **لا تكن مفوضاً مستبداً.**
- **لا تتفقد مرؤوسيك بشكل مستمر لترى كيف تسير الأمور.**
- **لا تدع لنفسك إنجازات مرؤوسيك.**
- **لا تثقل مرؤوسيك بالأعمال.**

معوقات التفويض الفعال

معوقات فى المفوض

1. **تفضيل العمل التنفيذى.**
2. **يطلب معرفة جميع التفصيلات.**
3. **يعتقد أن قيامه بالعمل أفضل كثيراً من الآخرين.**

٤. نقص الخبرة فى الوظيفة أو فى التفويض.
٥. الشعور بعدم الاستقرار أو الأمان.
٦. الخوف من فقد حب الآخرين.
٧. رفض السماح بأية أخطاء.
٨. عدم الثقة بالمرؤوسين.
٩. المثالية الكاملة فى العمل مما يؤدى إلى المتابعة الكثيفة.
١٠. نقص المهارات التنظيمية فى خلق التوازن فى الأعمال.
١١. عدم تفويض الصلاحيات والسلطات المكافئة للمسئوليات.
١٢. عدم التأكد من المهام ، وعدم القدرة على الشرح.
١٣. عدم الرغبة فى تنمية المرؤوسين.
١٤. عدم إقامة نظم متابعة ورقابة.

معوقات فى المفوض إليه

١. نقص الخبرة.
٢. نقص الكفاءة والقدرة.
٣. تجنب المسئولية.
٤. الاعتماد الزائد على الرئيس.
٥. عدم التنظيم فى العمل.
٦. العبء الزائد فى العمل.
٧. الغرق فى المتاهات.

معوقات فى الموقف :

١. سياسة الرجل الواحد فى العمل.
٢. عدم تقبل أو تحمل الأخطاء.
٣. مدى حساسية القرارات.
٤. مدى الاستعجال فى الموقف مما لا يترك وقتاً للشرح (الإدارة بالأزمات).
٥. الغموض والارتباك فى المسئوليات والصلاحيات.
٦. قلة عدد الموظفين عن المطلوب للإنجاز.

إدارة البشر

من خلال جدارات العمل الجماعى والعمل بروح الفريق

إن جدارات وفعالية العمل بروح الفريق ترتبط ارتباطا وثيقا بفعالية دور كل عضو من أعضاء فريق العمل سواء كان هذا العضو قائدا للفريق أو عضوا فعالا فى فريق العمل ، ترتبط هـــذه الفعالية للإعضاء (البشر) على هذه الجدارات التى يتمتعون بها حاليا وما سوف يكتسبونها فى المستقبل والتى سوف تمكنهم من إنجاز أهدافهم وأداء مهامهم بأكبر قدر ممكن مـــن الجـــدارة والفعالية.

ما معنى بناء الفريق ؟

الفريق هو مجموعة من الناس يعملون سويا من أجل الوصول الى هدف مشترك.

أما بناء الفريق فهي تلك العملية التي تمكن هذه المجموعة من الناس من الوصول الى هـــذا الهدف .

وهى لذلك تتعلق بوظيفة الإدارة فى هذا المجال ، وأن أكثر أشكال بناء الفريق فاعلية هو الذي يأخذ شكل الاستشارة الإدارية أكثر من التدريب البحت لبناء الفريق ، ومع ذلك هناك دور هام للتدريب فى صورة برنامج تدريبي فعال يحضره العاملين والقادة.

المحددات الأساسية لنجاح فريق العمل:

- حسن اختيار أعضاء الفريق وتأهيلهم.
- حسن اختيار قائد الفريق وتأهيله الفريق.
- اختيار العدد المعقول لأعضاء الفريق.
- التوزيع العادل لأدوار أعضاء الفريق فيما بينهم.
- الفهم الكامل لأهداف الفريق ودور كل عضو فى ذلك.
- وجود العلاقات الطيبة والثقة والتأييد بين أعضاء الفريق (الاعتماد المتبادل).

الجدارات السلوكيـــــــــة وزيادة فعالية العمل بروح الفريق:

ترتبط فعالية العمل بروح الفريق ارتباطا وثيقا بفعالية كل عضو من أعضاء الفريق سواء أكان هذا العضو قائدا للفريق أو عضوا فعالا داخل فريق العمل ، وتتوقف فعالية أعضاء فريق العمل على مدى ما مايتمتعون حاليا ما يكتسبونه مستقبلا من جدارات سلوكية تمكـــنهم مـــن إنجـــاز أعمالهم وأداء مهامهم بأكبر قدر ممكن من الفعالية والجدارة.

الصفات والجدارات التى تساعد على نجاح الفريق فى العمل بروح الفريق

- الذكاء العقلى والذكاء الوجدانى.
- سرعة التصرف.
- جدارات فن الاستماع والإنصات.
- جدارات اللباقة والدبلوماسية
- القدرة على النصح والارشاد.
- القدرة على الصبر.
- القدرة على القيام بالأدوار المختلفة فى الفريق.
- جدارة العمل بروح الفريق والاعتماد المتبادل.

هناك مجموعة من الجدارات المقترحة التى تؤدى الى زيادة فعالية أداء فريـــق العمـــل ككـــل ومنها :

١.الجدارات الفنية:

و تعنى القدرة على أداء العمل والمهام داخل فريق العمل بصورة جيدة محققاً المتطلبات الفنية لهذه المهام والتى تساهم بدورها فى تحقيق أهداف فريق العمل.

٢. جدارات التحليل:

و تعنى القدرة على تحليل المشكلات المتعلقة بالعمل داخل فريق العمل تحليلاً منطقيا مطابقـــا للواقع الفعلى وإعطاء الحلول المثلى لقدرات وإمكانيات أهداف مجموعة العمل.

٣.الجدارات الإدراكية:

و تعنى القدرة على الإدراك المنطقى للمواقف التى تواجه فريق العمل والفهم المـــستنير لكـــل مايتعلق بها بما يؤدى الى فهم وتقدير كامل وسليم لهذه المواقف..

٤.جدارات الملاحظة وكشف أخطاء العمل:

وتعنى القدرة على التعرف على الأخطاء التى تنتج عن العمل الفردى والعمل فى فريق وأن يتم هذا بدون ابطاء وفورا مع القدرة على تقدبم الحلول المناسبة.

أساسيات فرق العمل الفعالة

طبيعة فريق العمل

يمثل فريق العمل مجموعة من الأفـــراد ذوي الأدوار الوظيفيـــة المختلفـــة والـــذين يشتركون في الالتزام نحو عمل معين ما ويتعاونون من أجل تحقيق أهدافه.

السمات المميزة للفريق

- مجموعة من الأفراد
- مهام وأدوار وظيفية مختلفة.
- وجود الالتزام المشترك
- أهمية التعاون
- السعي لتحقيق أهداف مشتركة

فوائد فرق العمل

- خلق بيئة عالية التحفيز و مناخ مناسب للعمل.
- الإحساس المشترك بالمسئولية تجاه المهام المطلوب إنجازها.
- استجابة أسرع للتغيرات التكنولوجية.
- تقليل الاعتماد على الوصف الوظيفي.
- تفويض فعال للمهام المطلوبة مع زيادة في مرونة الأداء.
- التزام تام بالأهداف مع المحافظة على القيم المساندة.
- تحسين مستوى ونوعية القرارات.
- زيادة فعالية الاتصالات بين الأعضاء.
- تحسن مستوى مهارات الأعضاء.

مضار فرق العمل

- قد تكون مضيعة للوقت ، وقد لا تمنح وقتاً للأعضاء لأداء العمل الروتيني اليومي.
- قد تخرج أحياناً عن السيطرة وتبدو عليها مظاهر الفوضى وعدم الانضباط.
- قد تسبب خلطاً بين عمل عضو الفريق اليومي وعمله مع الفريق.
- تحتاج وقتاً طويلاً حتى تحقق نتائج ملموسة.

الأنماط المختلفة لفرق العمل

١- فرق المهام الكبيرة :

تقوم هذه الفرق بتحديد الفرص المتاحة للمنظمة وتقدير احتياجاتها. وتقوم بوضع الإطار الفلسفي العام وتحديد السياسات والاتجاهات العامة، ثم تضع الأهداف وعمل خطط العمل التنفيذية وتحديد الموارد اللازمة لتحقيقها. وتقوم بمتابعة التقدم المحقق وقياسه وكتابة التقارير المتعلقة بالأداء. ويقع على عاتقها أيضاً تحديد المواعيد النهائية لتحقيق الأهداف. ويجب أن يكون بين أعضائها ممثلون للمستويات الإدارية المختلفة. وهى تحتاج إلى اجتماعات مطولة لفترات زمنية طويلة.

٢- فرق المهام المحددة :

ويتراوح عدد أفرادها بين ٥ و ٨ أعضاء، ويعتمد الانضمام إليها على الخبرة. وهي تحتاج إلى عدة اجتماعات مطولة لفترات في فترة زمنية محدودة. وغالباً ما يطلب منها حل المشكلات أو تقدير الفرص المتاحة في السوق. وقد يطلب من فرق أخرى إتمام ما قامت به من أعمال.

٣- دوائر الجودة :

يتشكل أعضاؤها من وحدة وظيفية واحدة ويعملون سوياً لتحسين مستوى الجودة أو الإنتاجية أو الخدمات. ويكون العمل بها تطوعياً وليس لها أي سلطة تنفيذية حيث يقع عبء التنفيذ على الإدارة، التي تلعب دوراً محدوداً في توجيهها.

٤- الفرق الموجهة ذاتياً :

ويتشكل أعضاؤها من وحدة وظيفية واحدة ويكونون مسئولين عن أداء عملية متكاملة. ويتم تدريب أعضاء هذه الفرق على المهارات اللازمة للعمل قبل البدء فيه، على أن يتولى الفريق فيما بعد تحديد الاحتياجات التدريبية المطلوبة لأعضائه. وهنا تكون

القيادة دورية بين أعضاء الفريق وتتخذ القرارات بمشاركة الجميع. ويقوم أعضاء الفريق بتحديد الأهداف ومراجعة الأعمال وقياس مستوى الأداء والتنسيق مع الإدارات الأخرى. ويتولى الفريق الإجراءات التأديبية والجزائية داخلياً.

٥- فرق الإدارة الذاتية :

تعمل بمستويات مختلفة من السلطة وبدون مدير مرئي. تتعاقد مع الإدارة للاضطلاع بمسئولياتها بالإضافة لقيامها بالمهام المحددة والتي تشمل التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة. تتعلم وتشارك في الوظائف التي غالباً ما يؤديها المديرون. وتكون اجتماعاتها أسبوعية. هذه الفرق تصمم وتنفذ التدريب اللازم لأعضائها، وهي تعين وتوجه أعضاءها الجدد، وتحدد مستويات الأداء وتقيسه وتقدم إفادة مرتدة عنه. وتكون مسئولة أثناء التنفيذ.

مفاتيح نجاح فرق العمل

- اعتبار الأهداف الشخصية وأهداف الفريق على نفس الدرجة من الأهمية، مع مراعاة عدم تداخل الأهداف الشخصية مع أهداف الفريق.
- تفهم أعضاء الفريق لأهدافه والتزامه بها.
- العمل في جو مريح وغير رسمي وإشعار الجميع أن المنافسة الفردية غير مقبولة.
- تشجيع الاتصالات التلقائية والمشاركة، وقبول الآراء المتباينة.
- سيادة الاحترام والتعاون والبناء على أفكار الآخرين والتوصل إلى حلول يفوز بها الجميع.
- إحلال الثقة مكان الخوف مما يؤدي إلى تقبل المخاطرة، والتعبير عن المشاعر بدون حرج.
- اعتبار الاختلاف في الرأي من العلامات الصحية بهدف الوصول لأفكار جديدة والبحث الدائم عن أرضية مشتركة.
- تحسين الأداء باستمرار ومراجعة النتائج والميل للتجريب.
- تبادل القيادة بين الأعضاء مع عدم السماح بهيمنة أي عضو.
- اتخاذ القرارات بالأغلبية وتأييد من الجميع.

أسباب فشل فرق العمل

- عدم توافق هيكل الفريق مع هيكل المنظمة.
- تخلي الإدارة العليا عن دعم الفريق.
- التركيز على العمل وإهمال العلاقات بين الأعضاء.
- عدم انضباط الأعضاء وتهربهم من تحمل مسئولية ما يقومون.
- زيادة حجم الفريق وعدم تنظيم العلاقات بين الأعضاء.
- عدم فهم لمراحل تطور الفريق.
- ضعف القيادة الداخلية أو الخارجية.
- فشل المنظمة في استغلال جهود الفريق.
- عدم تلقي الأعضاء القدر الكافي من التدريب.

خصائص فريق العمل الفعال

١- أهداف الفريق :

يجب أن تكون أهداف الفريق محددة وواضحة ومفهومة – وتذكر – عزيزي المشارك – أنه إذا كانت الأهداف المحددة تساعد كل عضو في الفريق أن يسير في نفس اتجاه باقي الأعضاء ، ويشارك لتحقيق نفس الأولويات ، فإن الأهداف الغامضة تقود إلى ممارسات غير مأمونة العواقب.

٢- تعدد الأدوار :

وهذا يتعلق بتساؤل مهم حول مدى مساهمة كل عضو في الفريق في تحقيق الهدف. إن تكامل أدوار الأفراد يساعد في تحقيق أهداف الفريق. وهذا يتطلب :

أ- فهم أهداف الفريق بدقة ، وإدراك طبيعة المساهمة المطلوبة لتحقيق هذه الأهداف.

ب- تناسب دور عضو الفريق مع قدراته ومهاراته بما يحقق في النهاية تعظيم منفعة المساهمة الفردية في تحقيق أهداف الفريق.

٣- إرجاع الأثر :

فوجود نظم الاتصال الفعالة بين أعضاء الفريق تعد أحد أهم عوامل فعالية الفريق. إن الاتصال الفعال داخل الفريق هو الذي يمثل خط الدفاع الأول للفريق ضد المخاطر

والتهديدات الداخلية والخارجية ، كما أنه يساهم في استيعاب المعلومات المرتدة عـــن أداء العضو ، وتحدد مدى استفادته منها.

٤- مهارات أعضاء الفريق :

حيث يتكون الفريق الفعال من مجموعة من الأعضاء ذوي المهارات والخبرات والقـــدرات – ويتشابهون في مفاهيمهم وقيمهم – فضلاً عن وجود قدر مناسب من التنوع والاخـــتلاف في هذه القيم والمفاهيم.

٥- العلاقات داخل الفريق ، ومع الفرق الأخرى :

إن العلاقات بين أعضاء الفرق الفعالة يجب أن تكون واضحة سواء فيما يتعلق بعـــضوية الفريق ، أو المشاركة في أنشطته.

ويسعى الفريق الفعال لبناء علاقات قوية بين أعضائه ، وبينه كفريق والفـــرق الأخـــرى داخل الشركة ، كما يسعى لدعم وتنمية العلاقات القائمة على أسس التكامل والترابط.

٦- استراتيجية الفريق :

والمقصود بذلك أن الفريق الفعال يتبنى استراتيجية واضحة تتعلق بإنتقال الوحدة (القسم – الإدارة – الشركة ....) من وضع حالي إلى وضع أخر مرغوب مستقبلاً لتترجم بعد ذلـــك إلى أهداف واضحة وخطط واقعية.

٧- المهام والواجبات :

ويقصد بذلك الأعباء التي يتحملها أعضاء الفريق ويتم تنفيذها في إطار مجموعة العمليات داخل الشركة في إطار من المشاركة في صناعة القرار.

السلوكيات الإيجابية والسلبية لفرق العمل :

السلوكيات الإيجابية	السلوكيات السلبية
- المحافظة على المواعيد والإعداد الجيد قبل الاجتماعات	- النقد والسلبية
- المشاركة والتطوع	- احتكار المناقشات وعدم إعطاء فرصة للآخرين
- الدخول في اتصالات مفتوحة وصادقة	- الدخول في مهاترات
- الاستماع والفهم والتحدث بوضوح لتسهيل مهمة الآخرين	- محاولة الاستغلال وتحقيق مكاسب شخصية
- الالتزام بجدول الأعمال	- القفز من موضوع لآخر
- الإيجابية والتفاؤل تجاه الفريق	- إخفاء النوايا وطرحها في صيغة أسئلة
- انتقاد الأفكار وليس الأشخاص	- التفسير الاختياري والذاتي للموضوعات
- لعب الدور القيادي عندما يتطلب الموقف ذلك	- الموافقة على كل شيء أو رفض كل شيء
- الانفتاح العقلي والانتباه	- تجنب اتخاذ القرارات وإنهاء المناقشات بالسخرية
- أخذ المشكلات والمواقف بالجدية المناسبة	- استجداء تعاطف الآخرين
- الاحترام والأمانة والثقة	- التهرب والسلبية وفقدان الحماس
- التعبير عن المشاعر والأفكار بأمانة	- الانسحاب النفسي
- المخاطرة المحسوبة	- التعبير عن الملل وعدم الانتباه والتحيز والانغلاق الفكري
- التأييد المتبادل بين الأعضاء	- عدم المشاركة أو الاتصال أو التعاون مع بقية الأعضاء
- وضع أهداف وتوقيتات واقعية	- الحكم على الأشخاص وليس الأفكار
- تحديد واضح للأدوار وتوزيع العمل بالتساوي	- عدم الاستماع والدخول في مناقشات جانبية

الوحدة الرابعة

تنمية المهارات السلوكية
للمدير الفعال والتأثير في الآخرين

- ❑ معلومات أساسية في التعامل مع الآخرين
- ❑ مهاراتك في الإتصالات الإدارية والتنظيمية
- ❑ مهاراتـــك فـــي التعامـــل مـــع تحفيـــز المرؤوسين
- ❑ مهاراتك في تحقيق النجاح الوظيفي
- ❑ مهاراتك في بناء الثقة بينك وبين رئيسك

شعرين مهارة تجعلك محبوبا بين الناس!

١- أبدأ الآخرين بالسلام والتحية ، ففي السلام تهيئة وتطمين للطرف الآخر..

٢ - ابتسم ،فالابتسامة مفعولها سحري وفيها استمالة للقلوب .

٣ - أظهر الاهتمام والتقدير للطرف الآخر وعامل الناس كما تحب ان يعاملوك ..

٤ - للناس أفراح وأتراح فشاركهم في النفوس .

٥ - اقض حاجات الآخرين تصل إلى قلوبهم فالنفوس تميل إلى من يقضي حاجاتها .

٦ - عليك بالعفو عن الزلات وتغليب نفسية التسامح .

٧ - في تفقد الغائب والسؤال عنه ضمان لكسب الود وجذب القلوب .

٨ – لا تبخل بالهدية ولو قلّ سعرها ،فقيمتها معنوية أكثر من مادية .

٩ - اظهر الحب وصرّح به فكلمات الود تأسر القلوب .

١٠- تفنن في تقديم النصيحة ولا تجعلها فضيحة .

١١-حدث الآخرين بمجال اهتمامهم فالفرد يميل إلى من يحاوره في مدار اهتمام..

١٢- كن ايجابياً متفائلاً وابعث البشرى لمن حولك ..

١٣- امدح الآخرين إذا أحسنوا فالمدح أثره في النفس ولكن لا تبالغ .

١٤- انتق كلماتك ,, ترتفع مكانتك فالكلمة الحسنه خير وسيلة لاستمالة القلوب ..

١٥- تواضع فالناس تنفر ممن يستعلي عليهم .

١٦- تجنب تصيّد عيوب الآخرين وانشغل بإصلاح عيوبك .

١٧- تعلم فن الإنصات فالناس تحب من يصغي لها ..

١٨- وسع دائرة معارفك واكسب في كل يوم صديق .

١٩- اسع لتنويع تخصصاتك واهتماماتك تتسع دائرة معارفك وصداقاتك .

٢٠- إذا قدمت معروفاً لشخص ما لا تنتظر منه مقابل.

معلومات أساسية :

- تتعامل يومياً مع أفراد متباينين في أنماط سلوكهم ونوعياتهم ، فمنهم الرئيس والمرؤوس والزميل وباحث عن موضوع أو زائر ، ومنهم من هو أصغر منك في السن أو يماثلك أو أكبر ، ومنهم الهادئ والعصبي والجاد و .... إلخ.
- مطلوب منك مع الانغماس في حماس عملك التعامل مع تلك الأنماط العديدة والمتباينة وأنت عنوان للإدارة ولرئيسك معاً ، وأن تكون النتيجة مرضية للطرفين دون مشاكل.
- يساهم إدراك الفرد في نفسه وإدراكه لغيره في نوعية التعامل مع الغير من هدوء أو انفعال ، وقبول أو نفور ، واتفاق أو اختلاف وهكذا ... كيف ؟

كيف تتعرف على شخصية من تتعامل معه ؟

١- أنصت بعناية في بداية التعامل مع الآخر ، وركز على موضوع التعامل وراقب الجمل والكلمات التي يعبر بها في حديثه وسوف يساعدك ذلك على التعرف على نمطه.

٢- راقب صوته في الحديث ليتضح لك مدى ثباته وتوازنه أو انفعاله لكي تتعامل معه بناء على الموقف.

٣- لاحظ حركات جسمه ومدى اهتمامه بالمقابلة وجديته حتى تتعال معه بطريقة أفضل من التي يبديها للتعامل معك.

٤- تابع تدفقه في عرض وجهة نظره وستتضح لك طريقة تفكيره والأسلوب المناسب في التعامل معه لإيجاد نقطة التقاء معه.

٥- احرص على التعرف على اسمه ووظيفته ومكانته ومدى علاقته ومسئوليته بالموضوع للتعامل معه بمعلومات وبيانات تناسبه بما يفي باحتياجات الموقف.

الأنماط الشخصية والاتصالات

ترجع معظم المشكلات التى تنشأ فى الاتصال بالآخرين إلى نوعين رئيسيين من الاختلافات همـــا :

- ☜ **الاختلافات فى الإدراك** Perception
- ☜ **الاختلافات فى الأنماط الشخصية** Interpersonal Styles

فكل منا يدرك العالم المحيط به من خلال حواسه ويقوم بتفسير وتفهم الأحداث والمثيـــرات فـــى ضوء خلفيته وتجاربه الشخصية وإتجاهاته ودوافعه وحالته النفسية .. إلخ . كما تعتبـــر المعلومـــات المتلقاه والمعاني المرتبطة بها الوسيلة الأساسية التى تساعدنا على تنمية معارفنا عـــن البيئـــة أو العـــالم المحيط ومن ثم نماذج التعامل والارتباط به. وتعتمد طريقة إدراكنا للمعلومات جزئياً على مـــصدرين همـــا: أنفسنا والآخرين.

ويشير مفهوم أنماط الشخصية إلى الطريقة التى يفضلها الفرد فى تكوين رابطتـــه بـــالآخرين. وتكمن البداية فى إدارك أن المعلـــومات قد يسيطر عليها الفرد أو الآخرين ، ولكـــن كـــل منهمـــا لا يمتلك أو يعرف هذه المعلومات كلية.

بدائل نافذة جوهارى فى الاتصال

(١) المنطقة العمياء The Blind spot :

وتنتج عندما تكون المعلومات المطلوبة معروفة لدى الآخرين لكنها ليست معروفة لدى الشخص . ويمثل ذلك إعاقة له حيث يصعب عليه فهم سلوكيات وقدرات وأنماط تـصرفات الآخـرين بـدون المعلومات التى تستند إليها. إن الآخرين يمتلكون ميزة معرفة تصرفاتهم ومشاعرهم وإدراكـاتهم ، بينما لا يعرفها الشخص أو الطرف الآخر فى عملية الاتصال ومـن ثـم فـإن عـلاقات الإتـصال الشخصية سوف تعانى أو تتأثر سلبياً.

(٢) منطقة القناع (المظهر الكاذب) The Facade :

عندما تكون المعلومات معروفة للذات ولكنها ليست معروفة للآخرين ، فإن الفـرد فـى هـذه الحالة قد يتصرف وفقاً لإتصالات سطحية ، أى يمثل حالة المظهر الكاذب أو القناع . هذه الواجهـة الوقائية بدورها تعمل كأداة دفاعية للذات . مثل هذا الموقف يعتبر خطيراً على سبيل المثـال عنـدما يمتلك المرؤس المعـرفة ولكن الرئيس المباشر لا يعرف. إن منطقة القناع مثل المنطقة العمياء تقلل من مساحة الوضوح ومن ثم تحد من فعالية الاتصال.

(٣) منطقة المجهول The Unknown :

هذه المنطقة تمثل أحد جوانب العلاقات الشخصية عندما تكون المعلومات المطلوبة غير معروفة سواء بواسطة الذات أو الآخرين . وعادة ما يعبر عن هذه الـحالة بالقول " أنا لا أفهمهم ، كمـا أنهم لا يفهموني " أو ما يسمى بحوار الطرشان ! . ومن الطبيعي فى مثل هـذه الحالـة أن تتـسم الإتصالات الشخصية بإنعدام الفاعلية والتأثير .

(٤) منطقة الأعمي :

وتعبر عن المنطقة التى لايعرف فيها الفرد ذاته جيدا ، في حين يعرف الآخرين عنه الكثير وهي منطقة تزيد الغموض فى التعامل .

تحليل العلاقات التبادلية لتنمية التعامل مع الآخرين

عند الحديث عن الذات الإنسانية ينتاب الأفراد مشاعر وأحاسيس متباينة وذلك لاختلاف الإدراك لدى كل فرد عن ماهية الذات ومكوناتها وكيفية التعامل معها ، فالبعض يطلق عليها "الأنا" وآخرون يقولون "الذات" وهى أيضاً "النفس".

لقد تحدث ربنا سبحانه وتعالى عن النفس فى القرآن الكريم مرات عديدة فيما يقرب من ثلاثمائة مرة فيما يوضح أهميتها وضرورة دراستها وفهمها وتحليلها حتى يمكننا النجاح فى التعامل معها أولاً ثم النجاح فى التعامل مع بعضنا البعض ليتسنى لنا النجاح بعد ذلك فى التعامل مع مقتضيات الحياة وفهم مغزاها وتحقيق رسالتنا على الأرض للوصول إلى الغايات المنشودة.

ومع تعدد ذكر النفس فى القرآن الكريم إلا أن تقسيمها قد تمثل فى ثلاثة أنواع هى :

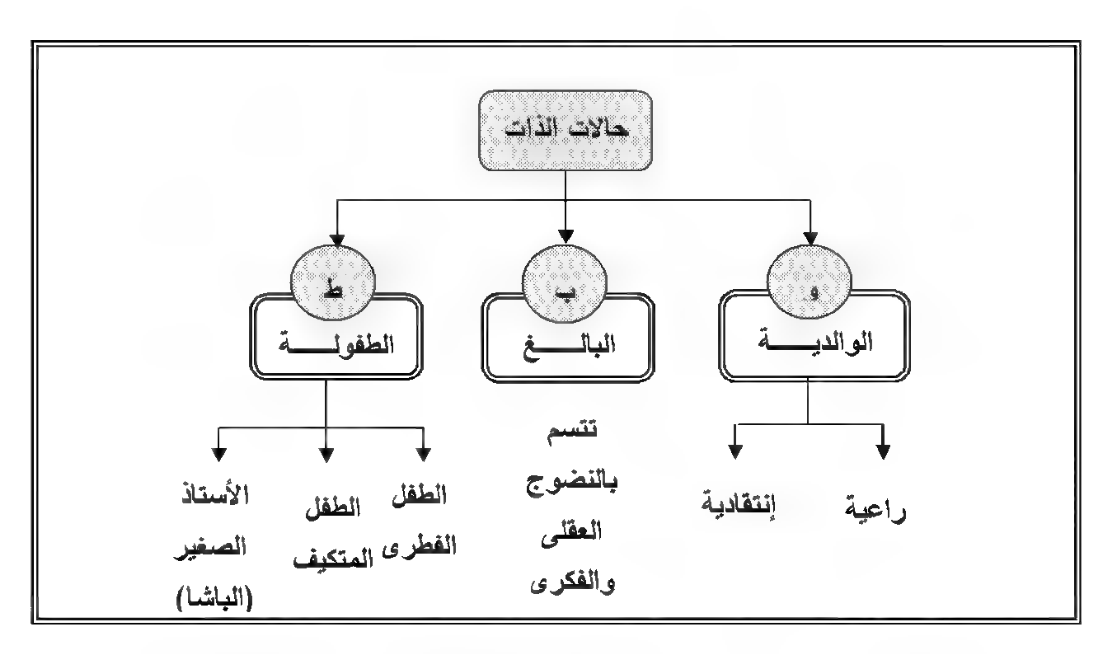
١ - النفس المطمئنة .
٢ - النفس اللوامة .
٣ - النفس الأمارة بالسوء .

تمثل الذات الكلية (الشخصية) مجموعة متكاملة وإطاراً واحداً يتكون من عدة عوامل جسمية ونفسية ، وتحدد أسلوب تعامل الشخص مع مكونات البيئة.

ولقد قام عالم النفس إيريك بيرن Eric Berne عام ١٩٦١ بتنمية نظرية فى تحليل العلاقات التبادلية تحت اسم Transactional Analysis تمثل الهدف منها فى تعرف الفرد على نفسه من خلال علاقته بالآخرين ممن يتعامل معهم .

ومن خلال نظرية العلاقات التبادلية يرى إيريك بيرن أن الذات الكلية تتكون من ثلاث ذوات فرعية هى الوالدية **Parent** والبالغ **Adult** والطفولة **Child** وبالتالى فالذات الإنسانية تمثل تفاعل الذوات الثلاث وليس مجموعها

حالات الذات الثلاثة



أهم سمات حالات الذات (الوالدية / البالغ / الطفولة)

الوالدية	البالغ	الطفولة
- يضع المحددات والقيود	- يجمع معلومات	- يحب اللعب واللهو
- يقدم النصائح والإرشادات	- يفحص المعلومات	- يميل إلى النكتة
- يوجه ويدير	- يتخذ قرارات مناسبة	- يشتكى ويعاتب
- يحمى ويرعى	- يحاسب ويلوم	- لا يبالى أحياناً.
- يحافظ على التقاليد	- يميل إلى المثاليات.	- هادئ ومؤدب.
- يصدر الأحكام والتعليمات		- مبدع ومبتكر.
- ينتقد ويلوم ويؤنب		- نشيط وفعال.
- يتعاطف ويطمئن		- متمرد وثائر.
- يضع شروط وقواعد لكيفية الحياة.		- يناور ويؤثر فى الآخرين.

١)حالة ذات الوالدية :

تشتمل حالات ذات الوالدية على الاتجاهات والسلوك الملاحظ عن شخصيات والدية هامة فى حياة الفرد ، وهذا يعنى أن الفرد قد يقلد ودون أن يشعر أحياناً نماذج والديه بالنسبة له فيقوم بسلوك يماثل سلوكهم حتى وإن لم يتعامل معهم بشكل مباشر ، فالفرد قد يكتسب الوالدية من الأب والأم والجد والأخ الأكبر والمعلم ، وحين يكتسبها الفرد أولا فإنها تسمى الوالدية المستوعبة ، فالأطفال يتابعون والديهم وبدون أن يدركوا أنهم يقلدون سلوكهم، فقد يمثلون شخصية الوالدية الانتقادية ويقومون بتوبيخ القطط

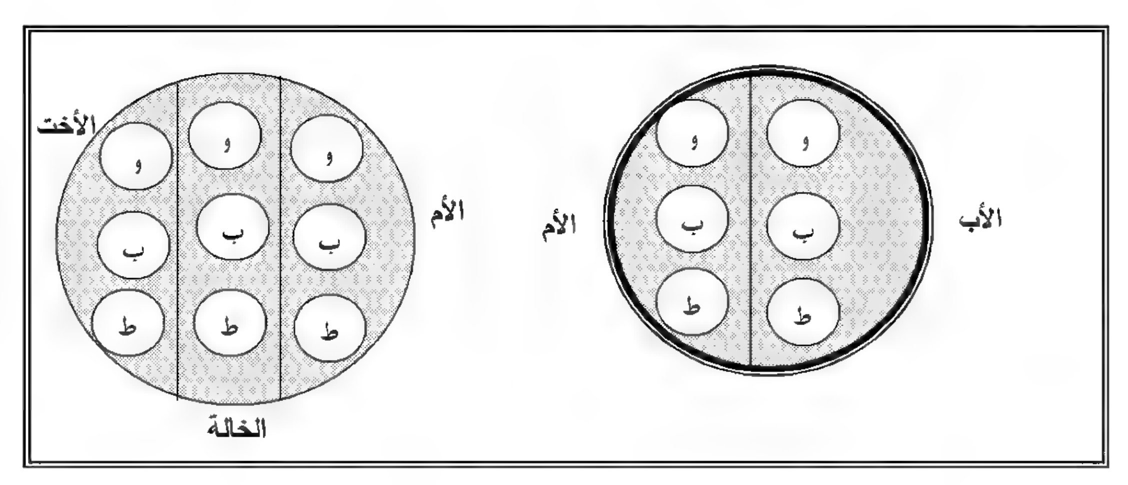
أو الكلاب أو العرائس التى يلعبون بها أو حتى أخوتهم الأصغر منهم تماماً كما يـوبخهم والـدهم أو والدتهم أو من يربونهم ، كما قد يمثلون دور الوالد الراعى ويظهرون حناناً ورعاية تجاه نفس الأشياء أو الأشخاص كما يفعل والدهم أو والدتهم أو من يتولون رعايتهم.

وتسمى هذه العملية بالوالدية المستوعبة ، فيحدث الاستيعاب حينما يستوعب الطفل شخصيه واحد من الشخصيات الوالدية بالنسبة له. وشخصية الوالدية المستوعبة لها أيضاً ثلاث حالات للذات ، فلها ذات والدية وذات بالغ وذات طفولة فعلى سبيل المثال فالفرد قد :

- يحب لعب الكرة (مثل حالة طفولة الشخصية الوالدية)
- ينبغ فى المسائل الرياضية (مثل حالة بالغ الشخصية الوالدية)
- يحب مواساة الآخرين فى الشدائد (مثل حالة والدية الشخصية الوالدية)



الوالدية المستوعبة



وأحياناً تكون ذات الوالدية متحفزة ومتعصبة تضع القواعد والمحددات وتصيغ الشروط وتحـافظ على القوانين والعادات ، والتقاليد وتصدر الأحكام والانتقادات والتعليمات وهى تسمى **والدية إنتقادية** ، وأحياناً أخرى تكون مهتمة وراعية تحافظ على الذات والآخرات وتتصرف بروح العاطفة والتـشجيع والتحفيز ، وتوفير الجو المريح والحماية والطمأنينة للآخرين وتسمى **والدية راعية**.

وهى بطبيعة الحال تمارس علاقاتها التبادلية داخليا مع بقية الذوات لدى الإنسان (الطفولة ، البالغ) وخارجيا مع الآخرين من خلال تعاملها مع الذوات الثلاث.

٢) حالة ذات البالغ :

لا ترتبط حالة ذات البالغ بعمر الفرد ، ولكنها تشير إلى القدرة على التفكير الرشيد علـى أسـاس حقائق موضوعية ، فالفرد الذى يجمع المعلومات ويتأثر بالآخرين ويقرر تغيير السلبيات إنما يفعل ذلك

من خلال ذات البالغ ، والفرد الذى يجمع الحقائق وينظمها ويصنع القرارات علـــى أســـاس الحقـــائق الموضوعية يكون فى حالة ذات البالغ.

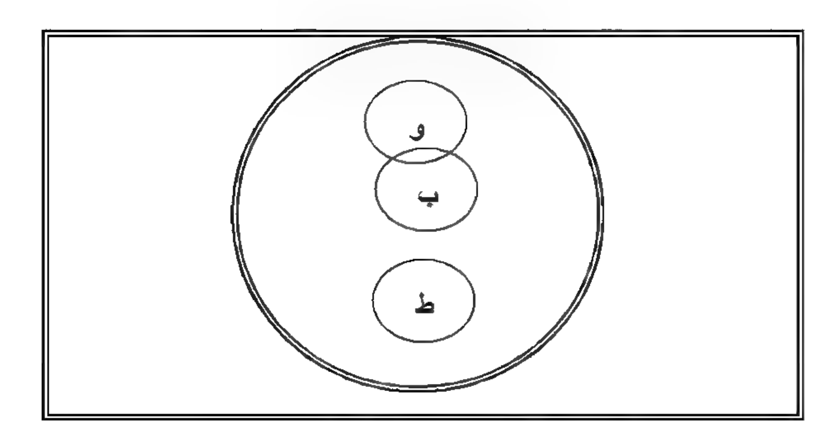
ومن أهم سمات ذات البالغ أنها تجمع وتشغل وتخزن المعلومات على أساس الخبـــرات الـــسابقة وتضع كل الاحتمالات الممكنة قبل التصرف ، كما أنها ترى أن هناك مصادر مختلفة للمعلومات سواء العالم الخارجى (عالم الحقائق والأرقام والأشياء والأشخاص) أو العالم الداخلى (المـــشاعر والتخيـــل والاتجاهات والقيم والوجدان...)

ومن أهم الأسباب التى تدعو إلى تقوية وتدعيم ذات البالغ أنها بمثابة المـــدير للشخـــصية ، وذات البالغ فى دور المدير تعنى أنها تتخذ قرارات لما هو مناسب للاستعمال من ذات الوالدية وذات الطفولة وتستطيع أن تتولى إدارة الشخصية من خلال :

- الوقوف بمثابة حكم حينما يكون هناك صراع داخلى بين ذات الوالدية وذات الطفولة.
- التصرف كحامى لذات الطفولة حينما تشعر أنها مهددة.
- وضع الأهداف المعقولة وتقرير الإجراءات المناسبة لتحقيق الأهداف.
- اختيار واستعمال ذات الوالدية بشكل مناسب.
- اختيار واستعمال ذات الطفولة بشكل مناسب.
- تعلم طرق جديدة للتفكير والتصرف.

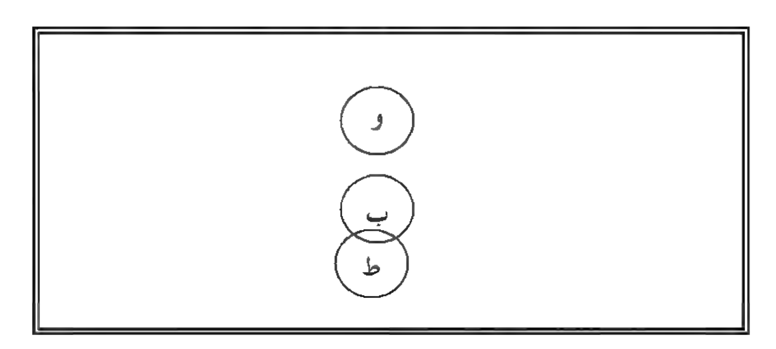
وطالما أن التفكير الواضح هو سمة ذات البالغ ، فأحياناً يصاب هذا التفكير بالتشويش من خـــلال اختيارات ذات الوالدية وذات الطفولة وهذا يشير إلى تلوث ذات البالغ ، وقـــد يـــسبب التلـــوث ذات الوالدية : وذلك عندما يتأثر الفرد بشخصيات والدية حقيقية كانت متعصبة كما فى الشكل التالي:

تلوث ذات البالغ بذات الوالدية



كما قد يأتى التلوث من حالة ذات الطفولة إذا كان الفرد قد تعلم أن يكـون غيـر واقعـى يتـأثر بالخيالات والأوهام فتستمر معه مهما كبر فتؤثر على تفكيره وسلوكه وهو فى حالة ذات البالغ .

تلوث ذات البالغ بذات الطفولة



ويمكن إزالة تلوث ذات البالغ بإدراكها لاعتقادات واراء ذات الوالدية أو مشاعر وتخـيلات ذات الطفولة التى لم يتم مراجعتها فى ضوء الواقع وحينما تحدث لحظة الإدراك هذه فان حـدود حـالات الذات يعاد ضبطها بحيث لا يحدث التداخل.

٣) حالة ذات الطفولة :

تشتمل حالة ذات الطفولة على كل التلقائيات والتصرفات الفطرية التى ولد الشخص عليها ، كمـا تحوى أيضاً تسجيلات للتدريبات والخبرات المكتسبة منذ الطفولة.

وبصفة عامة فالأفراد حينما يتصرفون بنفس الطريقة التى كانوا يفعلونها فـى طفـولتهم فـإنهم يكونون فى حالة ذات الطفولة. فالطفل وهو صغير قد يتصرف بعنف مثل الصراخ والبكـاء ليحمـل والده على الموافقة على شئ معين ثم بعد ذلك يفعل نفس الشئ أو قريباً من ذلك عندما يكبر ليحـصل على ما يريد. وكون الفرد فى حالة ذات الطفولة لا تعنى بالضرورة أنه يتصرف بغباء أو تـصرفات صبيانية وإنما تعنى أنه يتصرف بنفس المنطق الذى كان يتصرف به وهو طفل صغير.

ويمكن تقسيم حالة ذات الطفولة إلى ثلاثة أجزاء مختلفة على النحو التالى :

أ- **الطفل الفطرى** : ويمثل الجزء الحر أو الطليق وغير المراقب ، وهو تماماً مثل الرضيع بطبيعتـه تلقائياً ومحبا للاستطلاع ، والفرد الذى يفعل أى شئ يريد أن يفعله دون التفكير فى العواقب يكون فى حالة ذات الطفل الفطرى.

ب- **الطفل المتكيف** : ويمثل ذلك الجزء المدرب والمتأثر بالمتغيرات الخارجية ويختلف الطفل المتكيف باختلاف نوع التدريب والتأثير الذى تعرض له. فبعض الأطفال يتكيفون على سـماع عبـارات مستمرة بأنهم أغبياء ولا يصلحون لأى شئ ، وعندما يكبرون فان هذا الجزء من شخصيتهم سوف

يستجيب غالباً لهذا المشاعر المكتسبة ويكون فى حالة ذات الطفولة المتكيفة عند حدوث هذه الاستجابة.

ج- **الأستاذ الصغير (الباشا)** : ويمثل ذلك الجزء الماهر أو الأستاذ الصغير فى كل فرد ، فالأطفال الصغار عندهم ملكات ابتكارية وفطنة ويتعلمون استغلال الآخرين حتى يحصلوا على ما يريدون ، وعلى هذا فالفرد الذى يستغل تعبيرات وجهه ليجعل شخص اخر يشعر بالأسف أو يتألم من أجله يكون فى حالة ذات الأستاذ الصغير (الباشا).

سيطرة ذات معينة على الشخصية

سيطرة ذات الطفولة على كل من ذات البالغ وذات الوالدية	سيطرة ذات البالغ على كل من ذات الطفولة وذات الوالدية	سيطرة ذات الوالدية على كل من ذات الطفولة وذات البالغ
و	و	و
ب	ب	ب
ط	ط	ط

والآن كيف يمكننا الاستفادة من تحليل العلاقات التبادلية فى فهم إتجاهات وسلوك الأفراد وإجراء الاتصالات الفعالة والمعاملات بين الأفراد؟

يمكن الإجابة على هذا التساؤل من خلال بيان أثر العلاقات التبادلية لخدمة الاتصالات بين الأشخاص حيث تأخذ الاتصالات أكثر من صورة .

نماذج التعامل مع الأنماط المختلفة في مجال العمل

١- كيفية التعامل مع الرؤساء :

- احترام شخص الرئيس وتقدير مكانته.
- التعاون الإيجابي وإبداء الرغبة في الإنجاز الفعال.
- سرعة التلبية وعدم التأخير في تنفيذ التكليفات.

- عرض المعلومات والبيانات بدقة وأن تكون موثقة.
- عدم التدخل فيما لم تكلف به من أعمال.
- تقليل الطلبات الخاصة وتقديم مصلحة العمل.
- الإنصاف قبل إبداء الرأي أو اتخاذ مواقف.
- اختيار الوقت المناسب للتعامل مع الرئيس.
- التمثيل المشرف للإدارة في الداخل والخارج.
- • المشاركة الفعالة دون مجاملة.

<u>٢- كيفية التعامل مع الزملاء :</u>

- احترام جميع الزملاء خاصة أمام الآخرين.
- إبداء المساعدة لمن يحتاجها منهم.
- لا تبخل بخبرتك فيما يطلب منك.
- كن صادقاً معهم وحافظ على أسرارهم.
- أطلب من الزميل ما يستطيع أن يقدمه فقط.
- إبتعد عن إحراج زميلك مهما كان السبب.
- وسع دائرة التعامل معه لعلاقات إنسانية داخل وخارج المكتب.
- كن صديقاً أكثر منك زميلاً لكسب ثقتهم.
- عالج الاختلاف معهم بحمة واحتواء الموقف.

<u>٣- كيفية التعامل مع المرؤوسين :</u>

- كن قدوة حسنة لهم في جميع المواقف.
- وزع العمل بينهم بما يناسب قدراتهم بعدالة.
- تجنب صيغة الأمر والإجبار في التعليمات.
- وضع المطلوب منهم بشكل محدد واشرحه إذا كان لأول مرة.

- افسح المجال لقبول اقتراح أو فكرة مفيدة بلقاءات دورية.
- احترم شخصه وناقش أداءه.
- أشكر المجتهد أمام الآخرين ووجه المخطئ بعيداً عنهم.
- راع الاختلافات الفردية في التعامل واستثمرها لصالح العمل.
- أشعر الجميع بأنهم أسرة واحدة.
- تعامل مع الظروف الخاصة والجادة لبعضهم وشاركهم ما أمكن.
- احرص على التعامل الشخصي أكثر من الجماعي.
- سارع بحل الخلافات التي تظهر بينهم أولاً بأول.

٤- كيفية التعامل مع الجمهور والعملاء :

- البشاشة في استقبال العملاء.
- الاهتمام بحديث العملاء وعدم الانشغال عنهم.
- احترام الجميع والمساواة في معاملتهم دون تفضيل.
- الإنصات الجيد لكل ملاحظاتهم وعدم تجاهلها.
- تقديم المساعدة الجادة والتوجيه السليم لهم.
- الرد عليهم بحديث مفهوم يراعي إختلاف ثقافتهم.
- الصبر والروية وعدم الانفعال أياً كان الموقف.
- احترام وقت العملاء كاحترامك لوقتك.
- اللباقة وحسن التصرف في مواقف التعامل.
- كسب ثقة العملاء ورضاهم لنقل الانطباع الإيجابي عنك وعن منظمتك.
- عدم السخرية من بعض العملاء لأي سبب لما له من انعكاس سلبي عليك أولاً.

شروط النجاح الوظيفي

الوظيفة إحدى أهم صور العمل التي يمارسها كثير من الناس ، سواء في إدارات حكومية أو في شركات عامة أو مؤسسات خاصة ، **وهناك بعض الشروط التي لابد من توافرها للنجاح الوظيفي** ، **وهي :**

١. **تأكد من إنسجامك مع العمل الوظيفي الذي تمارسه ورغبتك فيه** ؛ لأنه ما لم يكن هناك انسجامٌ ورغبة في العمل فلن يتمكن الإنسان من العطاء والإبداع ، وبالتالي لن يتحقق النجاح الوظيفي .

٢. **لابد من توافر المهارات المطلوبة لسير العمل في حدها الأدنى** ؛ إذ إن لكل عمل خصائصه التي يلزم من يقوم بهذا العمل أن يلم بها أولاً في جوانبها النظرية وثانياً بالتدريب والممارسة .

٣. **استفد من خبرات من هم أقدم منك في العمل** حتى وإن كانوا أقل منك تعليماً وأدنى شهادة ، فالخبرة العملية لها أهمية قصوى في العمل .

٤. **استشر رئيسك فيما يعترضك من مشكلات واعرض عليه مدى تقدمك في العمل** ، واستمع جيداً لتوجيهاته ، واصغ لسماع رأيه ، وليكن لك مواعيد محددة دائمة معه .

٥. **ليكن لك لقاءات منتظمة مع العاملين معك من مرؤوسيك وزملائك** في العمل لتدارس شئون العمل والتعرف على ما لديهم من مشكلات والتعاون معهم في حل هذه المشكلات ، وقدم لهم التشجيع والأفكار والآراء البناءة وساعدهم في تبني ذلك .

٦. قم **بتوزيع يوم عملك الوظيفي على المهام المطلوب إنجازها** ، وليكن هذا التوزيع ثابتاً دائماً حتى يستفيد منه الآخرون الذين يتعاملون معك ، فمثلاً يُمكن تقسيم يومك الوظيفي بين الأمور الآتية :

- وقت لاستعراض ودراسة المعاملات والتقارير ، وليكن في أو الدوام مثلاً .
- ثم يعقبه مقابلة المراجعين من خارج الإدارة إن كان في عملك مثل ذلك ، ثم يأتي بعده موعد الاجتماعات مع الموظفين أو العاملين معك أو استقبالهم أو مقابلة رؤسائك في

العمل ، ثم استقبال المكالمات الهاتفية ، ثم ليكن نهاية المطاف القيام بالزيارات والجولات الميدانية إن كان العمل يستدعي مثل هذا .

- ويُمكن أن يضع الإنسان لوحة على بابه يحدد فيها برنامجه اليومي بالساعة والدقيقة بحيث يعرف المتعاملون معه متى يمكنهم الدخول إليه ومتى لا يمكنهم ذلك ، وهذا النموذج الذي ذكرته ليس إلزامياً ؛ إذ يُمكن أن يختلف ذلك من عمل إلى آخر .

٧. يقوم المتخصصون في علم الإدارة : **إن الدقة في العمل والاهتمام بتفاصيله والمتابعة له** حتى النهاية هي ثالوث الإتقان للعمل الوظيفي إذا أخذت بتوازن أي بدون إهمال لشيء منها أو المبالغة فيه .

٨. كن **قدوة لغيرك من العاملين معك في النزاهة والصدق والعدالة والالتزام** بأوقات الدوام الرسمي والتنفيذ للوائح ونظم المؤسسة والتفاعل الإيجابي معها وتقديم المقترحات البناءة حولها .

نظم مكافأة وتحفيز العاملين

التحفيز وأثره علي زيادة الانتاجية والروح المعنوية للعاملين

إن إهتمام المنظمة بتحفيز العاملين ومكافأة الأداء المتميز له تأثير كبير ومباشر علي زيادة الإنتاجية والإرتفاع بمستوي رضاء العاملين وإرتفاع روحهم المعنوية ، ممايؤثر بالتالى على جودة الأداء وتحقيق المنظمة لأهدافها واستراتيجياتها ورؤيتها الاستراتيجية فى كل وقت.

ولا شك أن الرضاء الوظيفي للعاملين يعد من أهم عوامل تفعيل الدور القيادي للمدير أو القائد ، لذلك فإنه يتعين التأكد من أن الأساليب المتبعة لتحفيز العاملين هي التي تحقق المستوي الأمثل والأفضل للتحفيز وبالتالى جودة الأداء وارتفاع وزيادة الانتاجية فى كل وقت.

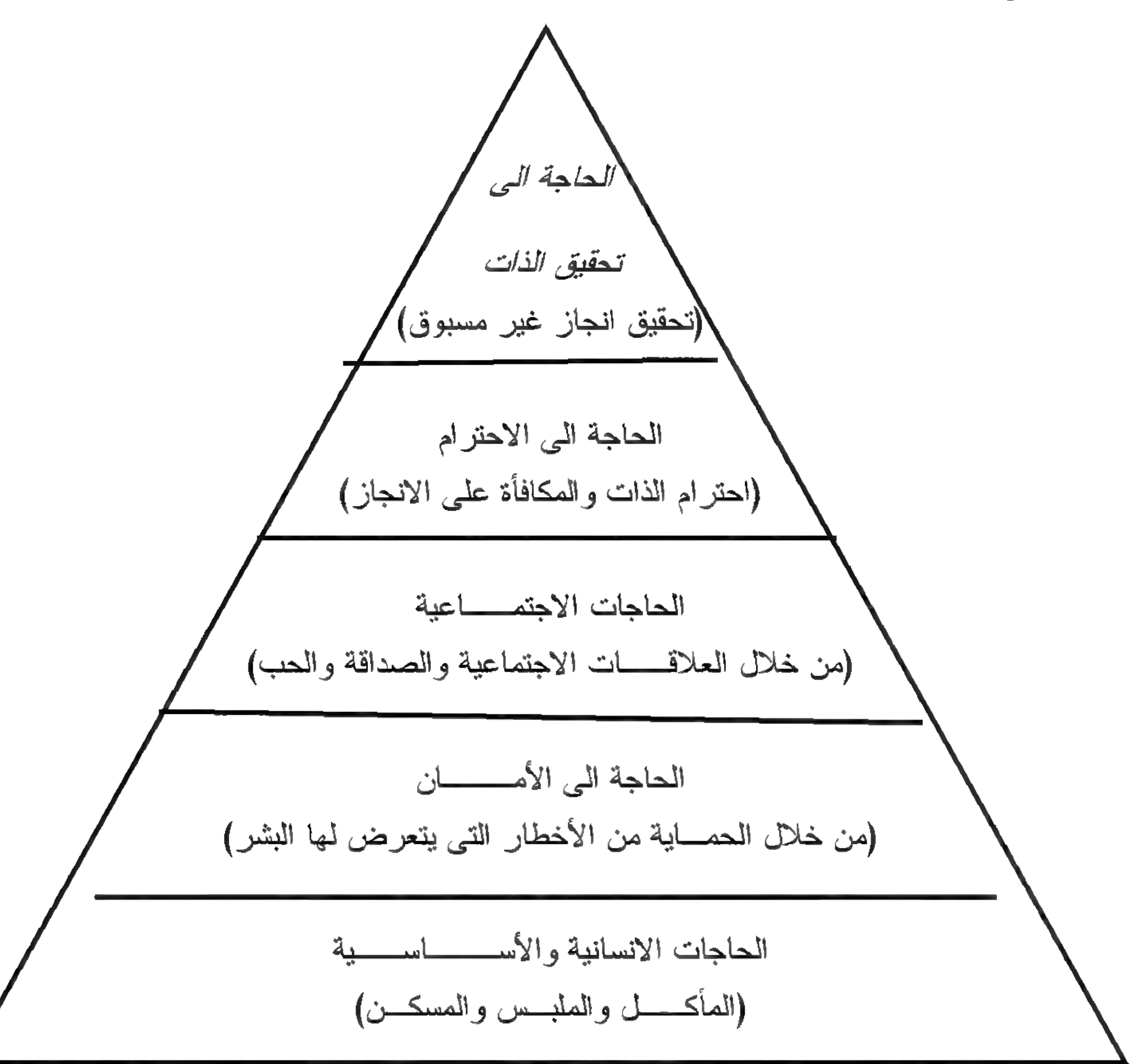
عرض لبعض النظريات المتعارف عليها فى تحفيز البشر

عرض عام لنظرية ماسلو للحاجات الشخصية

قام ابراهام ماسلو العالم السيكولوجي بدراسة الأسباب التي تؤثر علي رضاء الأفراد والمجموعات بصفة عامة.

وقد وضع ماسلو تصورا فى شكل هرمي وصح فيه الحاجات الفردية للبشر ، وقد وضع هـــذه الحاجات بصورة مرتبة طبقا لأهميتها وضرورة اشباعها في تسلسل منطقي وعملي.

ويوضح هذا الشكل هرم ماسلو للحاجات الفردية



ومن هنا يستطيع رئيس العمل بدوره كقائد بمحاولة اشباع هذه الحاجـــات المختلفـــة للعـــاملين ولفريق العمل الذي يقوم بقيادته ، وذلك طبقا للتسلسل الهرمي لهذه الحاجات فى هـــذه الـــشكل الهرمى ابتداءا من الحاجات الانسانية والأساسية الى الحجاجة الى الأمان والحاجات الاجتماعية والحاجة الى الاحترام وأخيرا الحاجة الى تحقيق الذات.

نظرية X و Y (العالم ماكجريجر McGregor)

- <u>المفاهيم الأساسية لنظرية(X)</u>

تفترض نظرية X أن البشر بصفة عامة كسالى ولا يحبون العمل ويحاولون فى كل وقت تجنب العمل ، ويرغبون فى الراحة ، ولن يعملوا الا اذا تم تهديدهم وعقابهم ،فهم يتصفون بالإهمال واللامبالاة ويتجنبون تحمل المسئوليات ، وأنه يجب أن يتم معاملة هؤلاء البشر بحزم وشـــدة بصفة مستديمة لضمان الحصول علي النتائج المرجوة.

وبصفة عامة ، فان مؤيدى هذه النظرية من المديرين أو رؤساء العمل سوف يحاولون فـــي كل وقت تحديد العقاب الذي سيحصل عليه الفرد إذا حدث تقصير في العمل هذا بالإضافة الـــي تحديد الثواب المادي والمعنوى المناسب .

- <u>المفاهيم الأساسية لنظرية(Y)</u>

تفترض نظرية Y أن البشر بطبيعتهم يحبون العمل ويرغبون فيه ، ويرغبون فى كل وقـــت أن يتحملوا المسئولية ويؤدون المهام المكلفون بها الفرد بدون رقابة لصيقة وبرح عالية وتفوق .

وهنا يتم تحديد طرق المكافأة على الأداء المتميز المادي والمعنوي على السواء الذي سيحصل عليه الموظف عند انتهاء العمل الموكل اليه ، حيث لا يتم ذكر أى نوع من العقاب فـــى حالـــة التقصير للثقة التامة فى البشر تطبيقا لهذه النظرية الانسانية.

وتفترض هذه النظرية أن معظم الأفراد العاملين يمكنهم تحمل مسئوليات إضافية ويسعون لها ، وفي حالة حدوث خطأ في التنفيذ يتم بناء عليه تحديد أسلوب الجزاء الذي يتناسب مع التقـــصير الذي حدث ، وهذا يحدث نادرا.

ورشة عمل (٤)

حلقة نقاشية ماهو رأيك في هاتين النظريتين؟

هل توافق عليهما؟

ترى أيهما الأفضل؟

أم ماذا؟

العناصر الأساسية التي يجب أن تتوافر في القائد أو المدير لنجاح إدارة البشر من خلال التحفيز المستمر

لكي يتمكن المدير أو القائد من القيام بعملية تحفيز العاملين يجب أن تكــون لديــه القــدرات والصفات الآتية :

- الإنصات الجيد
- التخطيط الفعال
- مشاركة العاملين عند اتخاذ القرارات التى تتعلق بهم
- تشجيع الأداء المتميز
- تشجيع العمل بروح الفريق
- العمل من خلال رؤية مستقبلية
- العمل من أجل التميز
- تنظيم وإدارة الوقت
- القدرة على تطوير وتدريب العاملين
- الاتصال الفعال بالعاملين والإدارات والرؤساء في كل الاتجاهات

- منح المكافآت والتحفيز المادى والمعنوى فى وقته
- الموازنة بين مصلحة الموظف والمنظمة
- القدرة علي التفاوض والاقناع
- أن يكون قدوة فى الالتزام
- تحمل المسئولية
- الأمانة والمصداقية فى القول والفعل
- أن يجده العاملين حين الحاجة
- الشعور الايجابي نحو نفسه والآخرين
- اتخاذ القرارات الفعالة دون تردد
- أن يشجع على التغيير
- الولاء للمنظمة وأهدافها
- الوفاء بالوعود
- أن يشجع الأفكار الجديدة والبناءة
- يشجع بايجابية تانقد البناء
- الاهتمام بالعاملين وتشيع الأنشطة الاجتماعية
- القيادة الايجابية والموقفية
- مثل أعلى للعاملين وقدوة
- الثقة بالعاملين
- المتابعة المستمرة

جدارات تأكيد الذات والتأثير فى الآخرين Assertiveness

- **تعامل مع المشاكل والصراعات والخلافات بشجاعة وحسم**
- **تعرف على نقاط القوة فيك واحسن توظيفها للموقف ، وتعرف على نقاط الضعف وحاول أن تتخلص منها ولا تجعلها تؤثر فيك**
- **تمرن على قدرات تأكيد الذات واجعل سلوكياتك إيجابية**
- **تخلص من عوائق تأكيد الذات**
- **ثق فى نفسك وقدراتك**
- **تعرف على العوامل التى تجعلك تقع تحت الضغوط وتخلص منها أو تجنبها على الأقل**
- **استخدم طرق الاتصال المختلفة : الاتصال اللفظي والاتصال الغير لفظي والإنصات الجيد والتحدث بلباقة وفاعلية .. الخ**
- **اختار الوقت المناسب للاتصال**
- **اختار المكان المناسب**
- **كن مباشرا ومحددا**
- **أكد على طلبك**

إدارة البشر وتحقيق التوازن المستمر في تحفيز ومكافأة العاملين فى المنظمات

إن عملية مكافأة وتحفيز العاملين ، يجب أن ترتبط بالأداء المتميز وتحقيق النتائج المرجوة ، فلا يجب أن يتم تحفيز الأفراد دون سبب أو هدف واضح حتي تتحقق أهداف التحفيز، وأن يحصل كل فرد علي المكافأة التي يستحقها طبقا لما حققه من نتائج بالمقارنة بما كان مستهدفا.

ويجب علي رئيس العمل أن يوازن بين المكافأة الموضوعة والمسئولية أو النتائج الواجبة التحقيق ، ويجب تكون النتائج معقولة التحقيق ويكفي أن تكون علي درجة معينة من الصعوبة

مع وجود تدرج معين وجدولة لما هو مطلوب من أهداف ومقابلة ذلك مع تـــدرج للحـــافز أو المكافأة ، وفي كل الظروف يجب علي المدير أن يساعد العاملين على تأدية هذه الأعمال ويوفر لهم كل الامكانيات والمساعدات المطلوبة لتحقيق النتائج والأهداف المرجوة .

الأسس التى يقوم عليها التحفيز الإيجابي لتطوير الأداء البشرى :

1. **التشجيع**
2. **احترام المشاعر والقيم**
3. **المشاركة الإيجابية**
4. **الاحترام المتبادل**
5. **الثقة المتبادلة**
6. **المثل الأعلى**
7. **القدوة**
8. **الاتصال الجيد**
9. **الإدراك الجيد للأمور**
10. **الذكاء الوجدانى**

عوامل نجاح التحفيز فى بيئة العمل :

1. **عدم تعرض الناس للنقد أمام الغير ، فالناس لا يحبون أن ينتقدوا عندما يعبرون عن آرائهم**
2. **تشجبع الابتكار والإبداع وإبداء الرأي .. والتفتح للأفكار الجديدة**
3. **الإنصات الى ما يقوله الفرد (الإنصات الجيد) ..وإظهار الاهتمام**
4. **احترام القيم .. العادات .. التقاليد**
5. **احترام الفكر .. والمشاعر.. والإدراك**

ورشة عمل

موضوع للمناقشة أسس الدوافع الإيجابية وأثرها على أداء العاملين

لاشك أن الدوافع الإيجابية لدى العاملين هي التي تدفعهم الى أداء العمل بكل تحمس ورغبة صادقة فى التميز فى الأداء.

والسلوك الإيجابي الذي يظهره الموظف تجاه العمل وتجاه المنظمة ونحو الزملاء ورؤساء العمل هو نتاج لتلك الدوافع الإيجابية التي تدفعه الى هذا السلوك الإيجابي.

<u>ناقش هذه العبارة (في مجموعتك) مبينا :</u>

1. **الآثار المترتبة على السلوك الإيجابي للموظف على أداؤه .**
2. **الآثار المترتبة على السلوك الإيجابي للموظف على زملاء العمل.**
3. **الآثار المترتبة على السلوك الإيجابي للموظف على رئيسه فى العمل.**
4. **الآثار المترتبة على السلوك الإيجابي للموظف على المنظمة ككل.**

حالة الأستاذ / خالد

الأستاذ / خالد عضو من أعضاء المنظمة (معاون للمدير العام) ، عندما التحـق بالعمـل فـى المنظمة ، كان ينتهز كل فرصة ليقدم خدماته الوظيفية ، عارضا خدماته لمساعدة زملاؤه ، كمـا كان مثالا يحتذى به كمعاون للمدير ، ومساعدا ومساندا للعاملين فى كل وقت من خلال مهاراته فى العمل والتعامل معهم فى كل وقت ، وقد إنتهت السنوات الأولى لعمله فى المنظمـة بكـل تفـوق وتقدير عال من الرؤساء .

بدأ يتردد على العيادة الصحية بعد ذلك ويحصل على أجازات مرضية كثيرة يعود منها ليـرفض العمل المسند اليه بحجة أنه غير قادر على أدائه لأنه "متعب" ، ثم ادعى أنه فقد السمع أثناء العمل ، وطلب بشدة احالته على اللجنة الطبية لتقرير نسبة العجز الذى أصابه.

المطلوب:

١. تحليل الحالة وتوضيح الأسباب المحتملة التى قد تكون سببا فى تغير سلوك "خالد"

٢. اقتراح ما يمكن اتخاذه مستقبلا لتلافى حدوث ذلك.

٣. ماهو دور الرؤساء فى حل هذه المشكلة وفى كيفية تجنب حدوث مثل هذه المـشكلة فـى المستقبل.

٤. كيف يمكن علاج هذا الموقف.

ورشة عمل

حالة عملية

منذ أن تولت الدكتورة/ سوزان ، مهام وظيفتها كمشرف عام على تـــدريب الكمبيـــوتر ونظـــم معلومات فى مركز التدريب وهى تبذل الجهد فى عملها ، مما كان له الأثر على تقـــدمها فـــى العمل وتفوقها فيه .

ونتيجة لهذا الجهد والتفوق ، فقد دأب الأستاذ الدكتور / المشرف العام على مركز التدريب على منحها بعض الصلاحيات والمهام الإضافية والتى كان يقوم ببعضها زميلها فى العمل الدكتور/ ماجد ، مما كان له الأثر السيئ على تعامله معها واتهامها فى بعض الأحيان بعدم التعاون معه ومع فريق العمل وقد أدى ذلك إلى تدهور أداء الدكتور / ماجد وإنخفاض روحه المعنوية.

ونظرا لما تتمتع به الدكتورة / سوزان من هدوء وصبر فى التعامل مع الدكتور/ ماجد ، فقـــد حاولت ألا تغضبه أو تقدم شكوى إلى الأستاذ الدكتور / المشرف العام على مركز التـــدريب ، واكتفت فقط برد بقية زملاء العمل عليه ودفاعهم عنها عندما كان يحاول اتهامها بعدم التعاون.

وبمرور الوقت ، فقد تأثر الأستاذ الدكتور/ المشرف العام على مركز التدريب ببعض ملاحظات الدكتور / ماجد إلا أنه اكتشف بعد ذلك أنه كان فقط غاضبا من الدكتورة / سوزان بسبب قيامها ببعض الأعمال الهامة وليس هو.

والآن ، بصفتك خبيرا فى التعامل مع الآخرين ، بماذا تنصح الدكتورة/ سوزان للتعامـــل مـــع الدكتور/ ماجد ، وأيضا بماذا تنصح الدكتور/ المشرف العام على مركز التدريب لحـــل هـــذه المشكلة؟

أثر الأداء المتفوق على نجاح المنظمات :

- **التحديد الواضح للأعمال المطلوبة من العاملين (كما ونوعا).**
- **رصد وقياس مستويات الأداء الفعلية (الإنتاجية) لكل موظف .**
- **تطوير أساليب قياس الإنجاز الوظيفي للموارد البشرية.**
- **المساهمة في تطوير وتنمية اداء العاملين بالمنظمة لتحقيق اهدافها.**
- **تشجيع الاتصالات المفتوحة بين أعضاء فريق العمل .**
- **تقديم خدمة متميزة للعملاء .**
- **التشجيع الدائم للابتكار والإبداع فى كل وقت .**
- **تخفيض التكلفة مع ترشيد الانفاق من أجل التميز .**
- **التميز والمنافسة فى جودة الخدمات والمنتجات.**

دور إرجاع الأثر**Feedback** فى تحسين وتطوير الأداء البشرى :

ماهو ارجاع الأثر:

يعنى إرجاع الأثر Feedback كل محاولة يقوم بها المسئول أو المطور للتعبيـــر بـــالقول والفعل عن مستوى الأداء الذى يقوم به الموظف لأداء عمل ما ، بما يحقق الاتصال المباشر بين أطراف عملية الاتصال فى بيئة العمل.

ومن خلال عملية ارجاع الأثر يستطيع الفرد التعرف على مستوى جودة الأداء للعمل الذى يقوم به مما يجعله قادرا على التقويم العملى والفعلى لذا الأداء مع القدرة على اتخاذ القرار باجراء عمليات تحسين وتطوير الأداء اللازمة.

وهناك بعض النصائح التى يمكن من خلالها الاستفادة من عملية ارجاع الأثر فى تحسين وتطوير الأداء البشرى وتحفيز العاملين :

- **مساعدة العاملين ليصلوا إلي كل ما يريدون من تقدم وظيفي عن طريق الاقتراب منهم وهم يعملون عملا جيدا ..**
- المحافظة على التقدير والقيمة والاحترام الذاتي للعاملين عن طريق ارجاع الأثر الايجابى ..
- أن يكون ارجاع الأثر محددا .. عند التحدث عن أداء الموظف أو نتائج الأعمال .. أو عما يفعل ..
- يجب اعطاء الجزاء المناسب عن أعمال الموظف (إيجابيا وبناءا).
- الانصات الجيد لمايقوله الموظف ..
- متابعة الأعمال .. واعطاء الرأى فى نتائج الأعمال سواءا كان خطأ أم صواب .. لمساعدة الموظف على تحسين الأداء.
- التوجيه المستمر والحسم عند الحاجة.
- التشجيع على الابتكار والأفكار وإبداء الرأى ..
- النصح .. التدريب .. التعليم .

وسائل بناء الثقة بينك وبين رئيسك في العمل

بالإضافة للمهارات المعروفة في موضوع بناء العلاقات مع الآخرين ، فإن لرئيس العمل خصوصية من حيث كثرة الاحتكاك به وضرورة حسن العلاقة معه لنجاح العمل ، وأهم الخطوات التي يجب الأخذ بها لتحقيق هذه الغاية ، هي :

١. كن حريصاً على عملك أميناً في القيام بها يجب عليك فيه لتنال احترام رئيسك .

٢. تمتع بالأخلاق العالية والسلوك المستقيم في التعامل مع رئيسك، كن بشوش الوجه عف اللسان تعفوا عمن أخطأ ، وتثني على من أحسن .

٣. احرص على نظافة لباسك وطيب رائحتك لتريح من حولك .

٤. أظهر اهتمامك برئيسك من خلال مشاركته أفراحه وأحزانه وإبداء الرأي والنصيحة له إذا استطعت ذلك مع دوام السؤال عنه وعن وأحواله ، ولا تتردد في مساعدته فيما قد يتعرض له من مشكلات في العمل .

٥. شاركه في بعض الرحلات الترفيهية خارج مكان العمل وبعيداً عن أجوائه إذا اتيحت الفرصة ولكن لا تكثر من ذلك .

٦. احذر أن تبدو غامضاً أمام رئيسك ، وتحدث عن نفسك وأفكارك وأحوالك أمامه ولكن لا تكثر من ذلك فتبدو ممجوجاً أنانياً في نظره ، ولا تتعمق في ذلك وتنشر أسرارك فتصبح تحت رحمته بدلاً من كسب ثقته .

٧. احرص على تجنب ذكر ما يثير حساسيات رئيسك في العمل مثل ما تتنابز به القبائل أو الأسر أو المناطق أو ما قد يكون صدر منه أو من بعض أقاربه مما يشين أو ما قد يكون فيه من عيوب خلْقية أو غيره . فإن ذلك يثير في النفس حقداً وغضباً في الغالب وإن كان كامناً لكنه يوجه كثيراً من سلوكيات الشخص الآخر نحوك بعد ذلك ، وإذا احتاج الأمر لنصيحة أو إصلاح فله أسلوبه وطريقته .

٨. لا تطلق لعواطفك العنان في توجيه تعاملك مع رئيسك سلباً أو إيجابياً بل كن متوسطاً في كل ذلك حكيماً في وضع الأمور في مواضعها ، لا تدري لعل الله يحدث بعد ذلك أمراً .

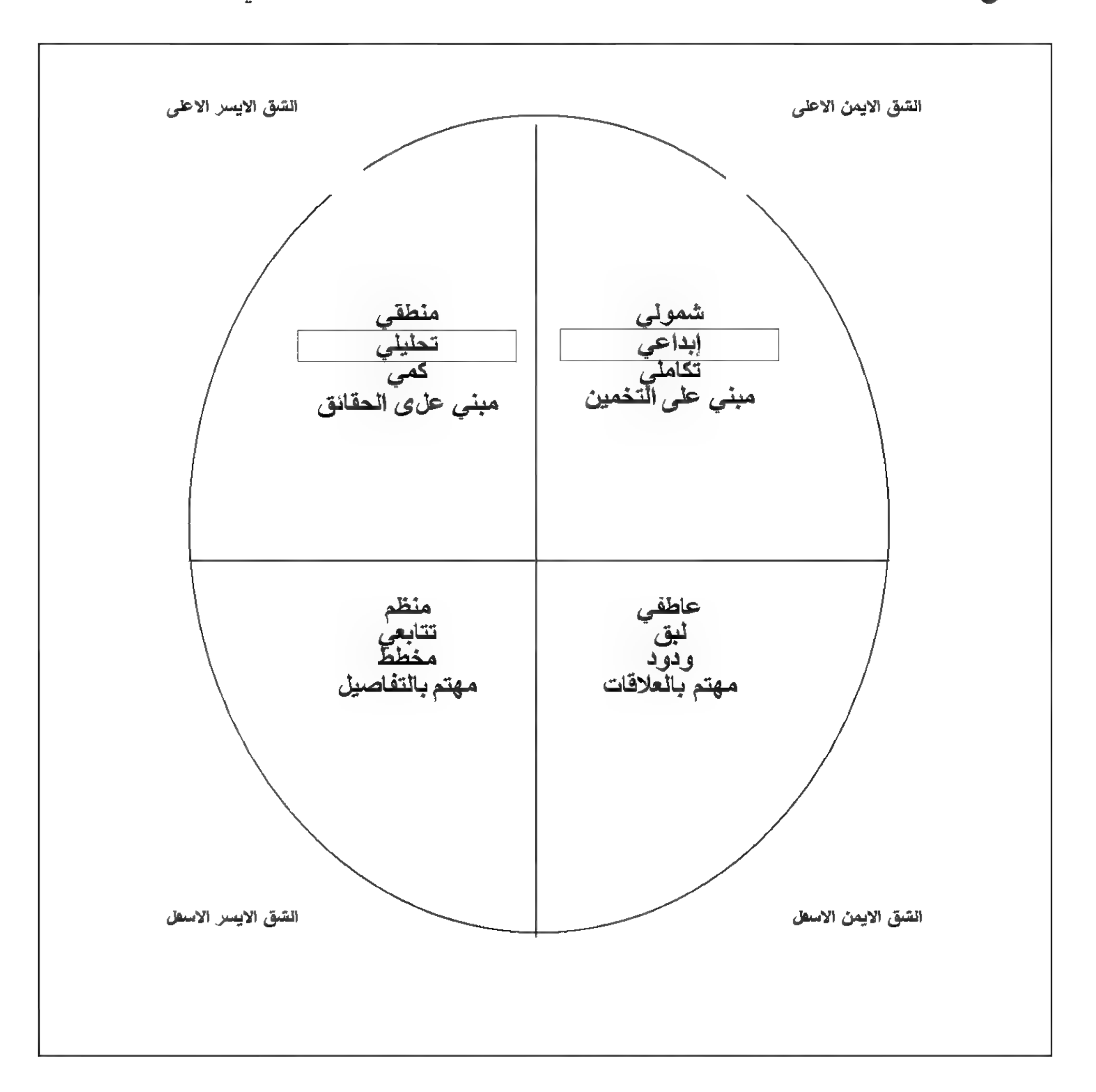
الوحدة الخامسة
تنمية مهارات التفكير الإبداعي
والقدرة علي علاج المشكلات

- تنمية مهارات التفكير الإبتكاري
- الخصائص السلوكية للشخصية الإبتكارية
- متطلبات سلوكيات الإبتكار الإداري
- دور المدير والمرؤوس في تنمية سلوكيات الإبتكار

تنمية مهارات التفكير الإبتكاري

أنماط التفكير في العقل البشري

أظهرت البحوث إمكانية تقسيم العقل البشري إلى أربعة أجزاء يختص كل جزء منها بنوع معين من العمليات العقلية ونمط معين من أنماط التفكير وذلك كالآتي



- **ما هو الفرق بين التفكير التحليلي والتفكير الإبداعي ؟**

لمعرفة الفرق بين التفكير التحليلي والتفكير الإبداعي أجب عن السؤال التالي.

١+١ = ؟

ما رأيـــك ؟

- مثال آخر : **إذا قال لك رجل أن لديه عدد من الأخوة يساوي عدد الأخوات وقالت لك أخته أن لها عدد من الأخوة ضعف عدد الأخوات !**

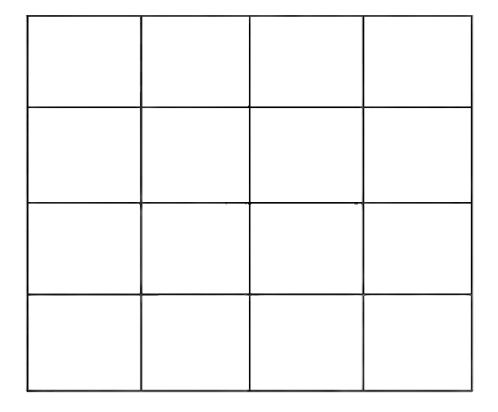
فالسؤال هو : كم عدد الأبناء في هذه الأسرة ؟

من المتوقع التوصل إلى إجابة وحيدة على هذا السؤال. التوصل إلى هذه الإجابة يلزمها نوع من التفكير، هو "التفكير التحليلي".

- إليك سؤال آخــر : **كيف تقنع الناس في المجتمع بقضاء إجازة الصيف القـــادم بالدولة بدلاً من السفر للخارج**

بالتأكيد لا توجد إجابة محددة "وحيدة" على هذا السؤال، ولكن توجد إجابات متعددة يحتاج التوصل إليها القدرة على التخيل وهو ما يسمى "التفكير الإبداعي".

- سؤال آخر : **ما هو عدد المربعات في الشكل التالي :**



الإجابة الواضحة تماماً للجميع هي = ١٦ مربع. هذه الإجابة هي التي يمكن التوصل إليها من خلال التفكير التحليلي.

هل توجد لديك إجابات أخرى ؟

يمكن التوصل إلى العديد من الإجابات الأخرى عن طريق التفكير الإبداعي، فما هي ؟

ماذا أفعل لتنمية تفكيري الإبداعي ؟

أولاً: إن أول مهمة يمكن أن تقوم بها لكي تجعل من نفسك شخص أكثر إبداعاً هي أن تعطي نفسك (تصريح) للقيام بالأعمال بطريقة إبداعية.

ثانياً : التغلب على المعوقات الذاتية التي بداخلك والتي غالباً ما تحجب عنك التفكير الإبداعي. فالتفكير الإبداعي ببساطة هو أن تكون على دراية بأن الأشياء يمكن ممارستها والتعامل معها بالعديد من الطرق المختلفة.

ثالثاً : يمكن أيضاً زيادة قدرتك على التفكير الإبداعي عن طريق قضاء وقت أطول مع مرؤوسيك، والتحدث في موضوعات مختلفة مع أفراد مختلفون، وقراءة السيرة الذاتية للمبدعين والمبتكرين، والتعرف على كيفية توصلهم لمبتكراتهم .

رابعاً: **حاول أن تمارس الأساليب التي سوف نقدمها لك في هذا البرنامج وأن تضعها موضع التنفيذ قدر الإمكان، وسوف ترى إن شاء الله نتيجة ملموسة في تغيير طريقة تفكيرك، والتحول إلى التفكير الإبداعي.**

والخلاصة أن التفكير هو :

النشاط العقلي الذي يعتمد على الرموز ، أى يستعيض عن الأشياء والأشخاص والمواقف والأحداث برموزها بدلاً من معالجتها معالجة فعلية ، والرموز التي يستخدمها التفكير متعددة منها الصور الذهنية والمعاني والألفاظ والأرقام ، ومنها الذكريات والإشارات والتعبيرات والإيماءات.

ويتميز النشاط الفكري بالخصائص التالية :

١- القدرة على إدراك العلاقات الأساسية فى الموقف.

٢- القدرة على اختيار بديل من بين عدد كبير من البدائل المتاحة.

٣- القدرة على الاستبصار وإعادة تنظيم الخبرات المناسبة.

٤- القدرة على إعادة تنظيم الأفكار المتاحة، بهدف الوصول إلى أفكار جديدة.

دعنا إذا نخلص من كل ما سبق إلى أن التفكير الابتكارى يمثل نوعا من التفكير ينطلق فيه الفرد غير ما اصطلحت وتعارفت عليه الجماعة التي يعيش فيها إلى مجالات وأفكار جديدة ، منتجاً إنتاجاً جديداً ، ويعبر عنه بالعوامل التالية : الطلاقة الفكرية – المرونة التلقائية – الأصالة– التداعي البعيد .

١- الطلاقة الفكرية : وتتمثل فى القدرة على استدعاء أكبر عدد ممكن من الأفكار المناسبة لموقف معين خلال فترة زمنية قصيرة نسبياً.

٢- المرونة التلقائية : وتشير إلى القدرة على إنتاج استجابات تتسم بالتنوع فى الاتجاهات ، وإمكانية التحول من اتجاه إلى آخر ، ومراعاة الحلول غير التقليدية النادرة الحدوث.

٣- الأصالة : وتمثل القدرة على إنتاج أفكار جديدة بعيدة عن ما هو معتاد ومألوف من الأفكار والطرق والأساليب ، فالأفكار الأصلية هي الأفكار النادرة إحصائياً.

٤- القدرة على التداعي البعيد : وتتمثل في مدى القدرة على إنتاج استجابات عميقة الأثر بعيدة كل البعد عما تألفه المجموعة التي ينتمي إليها المفكر.

أنظر إلى الجدول التالي ليمكنك مقارنة التفكير الإبتكارى والتفكير التحليلي

التفكير التحليلى ANALYTICAL	التفكير الابتكارى CREATIVE
▪ عمليات منطقية من التفكر التقليدى	▪ عمليات تحتاج إلى تصور واسع وانطلاق فكرى بلا قيود أو حدود.
▪ يحتاج إلى تحليل ، وترتيب ، وحسابات ورياضيات فى إطار محدد يتصل بالمشكلة.	▪ يحتاج إلى الخيال ويدعو إلى الابتكار ، والإتيان بكل ما هو جديد دائماً.
▪ يبحث عن حل واحد صحيح دائماً.	▪ ليس له حل واحد بل عدد من الحلول البديلة.
▪ يمكن التنبؤ بالحلول مقدماً.	▪ لا يمكن التنبؤ به مقدماً.
▪ يعتمد على الربط بين أفكار بينها صلات وعلاقات واضحة.	▪ يعتمد على الربط بين أفكار ليس بينها ارتباط فى الأصل.
▪ لا يخرج عن المألوف والمعتاد فهو أسير العادة.	▪ يخرج عن المألوف والمعتاد فهو نقيض العادة.
▪ يعتمد على الشطر الأيسر من المخ، وبصفة خاصة اللغة المنطق ويعامل المعلومات فى شكل متسلسل متتابع.	▪ يعتمد على الشطر الأيمن من المخ الذى يدمج المواد والأشياء بطريقة أقل نظامية وأكثر تلقائية ومرونة.

الخصائص السلوكية للشخصية الابتكارية

١- الثقة بالنفس والقدرة على تنفيذ ما يريد.

٢- المرونة في أداء العمل.

٣- المثابرة وعدم الاستسلام بسهولة.

٤- التمسك بالرأي إلى أبعد حد ممكن.
٥- التماسك إزاء ما يواجهه من مشكلات.
٦- الميل نحو إيجاد أكثر من حل واحد للمشكلة.
٧- كراهية الأعمال التي تحكمها قواعد وتنظيمات صارمة.
٨- الاهتمام بما يحتمل الشك ويبعث على التنبؤ وإعمال الحدس.
٩- القدرة العالية على تحمل المسئوليات.
١٠- الأخذ بزمام المبادرة دائماً.
١١- القدرة على فهم دوافع الآخرين.
١٢- القدرة على تنظيم العمل.
١٣- سعة الأفق وعدم التعصب.
١٤- كثرة التساؤل عما يدور حوله.
١٥- تعدد الميول والاهتمامات ، مع وجود التوازن الانفعالى.
١٦- القدرة على التحليل والاستدلال.
١٧- تقديم أفكار قد تبدو غير مألوفة للآخرين.
١٨- إنجاز الأعمال بطرق إبتكارية.
١٩- الميل نحو العمل بمفرده ، وعدم التكيف بسهولة مع الجماعة.
٢٠- تعرض أفكاره للتجاهل من الزملاء فى بعض الأحيان.
٢١- الرغبة فى التفوق الأكاديمي ، وامتلاك درجة عالية من الذكاء.
٢٢- التساؤل المستمر عن تطبيقات النظريات والمبادئ.
٢٣- معاونة الآخرين بتزويدهم بأفكار جديدة تساعدهم على حل المشكلات
٢٤- تفضيل التنافس عن التعاون.
٢٥- إدراك الأشياء بطريقة تختلف على إدراك الآخرين لها.
٢٦- الربط بين الخبرات السابقة واللاحقة.
٢٧- التمعن فى الأفكار الجديدة.
٢٨- التساؤل فى مواجهة أوامر رؤسائه.
٢٩- مقاومة تدخل الآخرين فى شئونه.

٣٠- إنصاف بروح المرح بصفة عامة.

خصائص القادة الذين يحفزون مرؤوسيهم على الابتكار :

١- الاستعداد لتقبل وامتصاص مخاطر المرؤوسين.

٢- الاستعداد لتبنى الأفكار غير المدروسة جيداً.

٣- الاستعداد لتجاهل سياسات المنظمة.

٤- القدرة على إصدار قرارات سريعة.

٥- ارتفاع مهارة الإنصات الفعال.

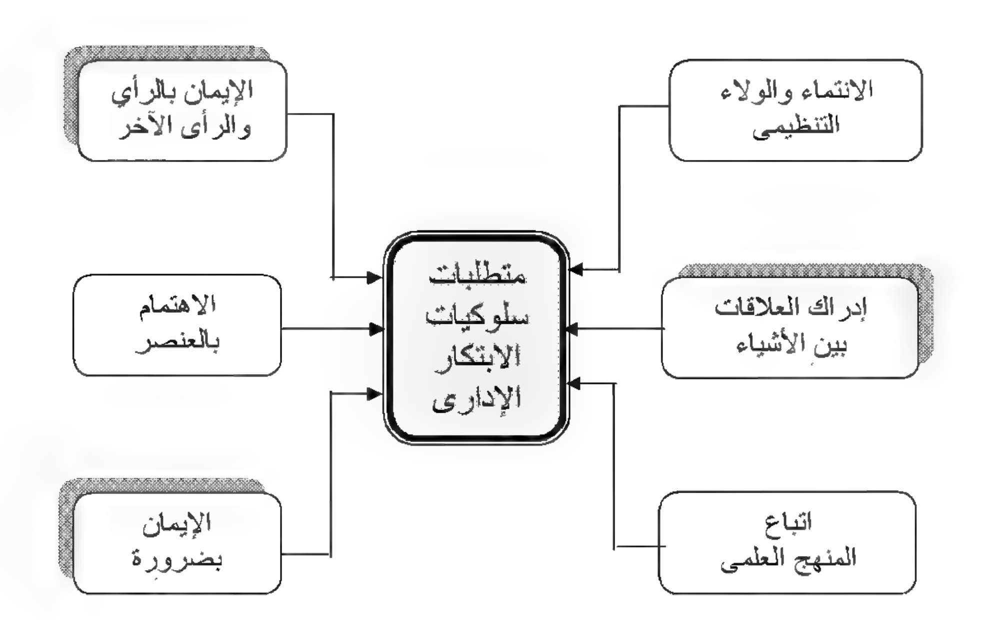
٦- عدم تصيد أخطاء المرؤوس أو التشهير به.

٧- الابتعاد عن الحقد وتفضيل المصلحة العامة.

معوقات الابتكار الإداري

١- مقاومة الجهات الإدارية العليا ،.
٢- الالتزام الحرفي بالتعليمات واللوائح والقوانين.
٣- زيادة الاهتمام بالآخرين وحاجاتهم .
٤- عدم ثقة بعض المديرين بأنفسهم.
٥- سوء المناخ التنظيمي.
٦- عدم وجود قيادة إدارية على المستوى المطلوب.
٧- القيم الاجتماعية السائدة والثقافة التنظيمية المسيطرة.
٨- القيود النفسية والادراكية الناجمة.
٩- القيود المتعلقة بضعف الإمكانيات والقدرات التنظيمية.
١٠- سوء عمليات الاتصال فيما يتعلق بنقل البيانات والمعلومات وتفسيرها.

متطلبات سلوكيات الابتكار الإداري



(١) الانتماء والولاء التنظيمى

(٢) إدراك العلاقات الاقتصادية والاجتماعية بين الأشياء والأشخاص.

(٣) إتباع المنهج العلمى.

(٤) الإيمان بالرأى والرأى الأخر.

(٥) الاهتمام بالعنصر الإنسانى فى الإدارة .

(٦) الإيمان بضرورة التغيير وأهمية التحسين المستمر.

دور المدير فى تنمية القدرات الابتكارية لدى مرؤوسيه

(١) إعطاء الفرصة للمرؤوسين للتعبير عن أنفسهم.

(٢) توفير خبرات ومعلومات تجعل المرؤوسين أكثر حساسية للمؤثرات البيئية.

(٣) تهيئة السلوك والتصرفات الإيجابية تجاه المواقف والمعارف الجديدة.

(٤) توفير مجالات للتفكير والتخيل فى النشاطات المختلفة.

(٥) تجنب التقويم المتكرر أثناء قيام المرؤوسين بنشاط معين.

(٦) استثارة الأصالة فى تفكير المرؤوسين تجاه الممارسات المتعددة لوظائفهم.

(٧) احترام أسئلتهم وآرائهم وعدم السخرية منها.

(٨) تشجيع التعليم بالمبادأة الذاتية.

(٩) تنمية مهارات النقد البناء.

(١٠) جعل المرؤوسين أكثر حساسية للمشكلات والتعرف عليها وتشخصيها بدقة.

(١١) التخفيف من الضغوط التنظيمية وتوفير بيئة مساندة للابتكار والإبداع.

(١٢) السماح للمرؤوسين ببعض الوقت للتفكير وتطوير الأفكار الابتكارية.

(١٣) تدعيم الثقة بالنفس ، وبناء علاقات الصداقة والمحبة والتفاعل.

(١٤) التأكيد على منافذ الاتصال المفتوحة.

(١٥) الحرص على توفر أنماط متعددة من الشخصية داخل المنظمة.

الوحدة السادسة

إدارة البشر : مستجدات في الإستراتيجية والسياسات
تنمية وتطوير وتأهيل الموارد البشرية خيارنا الإستراتيجي

- ❒ المقدمة العامة للتحول الإستراتيجي لإدارة البشر.
- ❒ ماهية إدارة الموارد البشرية (إدارة البشر) في المنظمات العامة والخاصة
- ❒ الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات الموارد البشرية .

مدير عام تنمية الموارد البشرية

تم ترقية الأستاذ عمر عمار عمران إلي وظيفة مدير عام إدارة تنمية المـــوارد البشرية ، (وكان يشغل وظيفة مدير شئون الموظفين) ، ولكن لوحظ عليه اســـتمرار اهتمامه بقضايا فرعية وتفصيلية خاصة بكل موظف على حده ، ورغبتـــه فـــي دراســـة ملفات الأفراد والوقوف عند استعراض بياناتهم المتاحة، وفى هذه الأثنـــاء طلـــب منـــه رئيس مجلس الإدارة تصوره عن تنمية الموارد البشرية خلال الخمس سنوات القادمة ، ترى كيف سيتصرف :

....

....

....

....

....

....

....

....

....

....

....

....

....

....

....

....

....

....

المقدمة العامة للتحول الإستراتيجي لإدارة البشر :

لقد تغير العالم فى كل شئ ، فى أساليبه وتكنولوجياته وممارساته الإدارية والقيادية، وتوجهاته، وظهرت تحديات كبرى ومتغيرات دولية ومحلية متشعبة فرضت نوعا الترقب والتأمل فيما يحدث وجعلت كل مسئول فى موقعه يبحث ويتقصى ويراقب ويحلل، ويتأكد بأنه مما لاشك فيه أن العنصر البشري (البشر) هو أهم عنصر ومورد تعتمد عليه المنظمات العامة والخاصة والتى تعتمد عليه لتحقيق أهدافها ورؤيتها الاستراتيجية فى ظل المتغيرات العالمية والمحلية، والتى تفرض علينا نوعا من التأمل والتفكير الجاد والمبتكر فى كيفية الحفاظ على هذا المورد الهام وتطويره وتنميته حتى يؤدى واجباته الحالية والمستقبلية بكل فاعلية واقتدار.

ولذلك فان المنظمات العامة والخاصة الناجحة والتى تبحث عن النجاح لا بد أن تهتم بتوفير نوعا من الآلية المنظمة لإدارة وتطوير الموارد البشرية (البشر) لديها لتساهم بكل فاعلية فى تحقيق أهدافها واستراتيجيتها ورؤيتها الاستراتيجية وتقدمها فى هذا العالم المتغير وهذه التحديات التى تواجهها ، بل هذه التحديات التى تواجه إدارات الموارد البشرية (البشر) على وجه الخصوص .

لقد تزايد الاهتمام والوعي في الآونة الخيرة لدي جميع المنظمات العامة والخاصة على مختلف مستوياتها بالتفوق والتقدم والنمو والوصول إلى أعلى درجات التميز في ظل المتغيرات العالمية والدولية التي يمر بها العالم اليوم والتي تملى علينا ألا يكون هناك بديل غير العمل الجاد والعمل المستمر حتى يكون لنا دور فعال وقدرة عالية لمواجهة هذه التحديات والتي لن يستطيع أن يواجهها إلا من يؤمن بأن الجودة في الأداء هي السبيل إلى الاستمرار والتطور.

ومن هذا المنطلق فقد كان لزاما على هذه المنظمات العامة والخاصة أن تهتم بالعنصر البشرى (الإنسان) باعتباره محور أي عملية تنموية وهو العنصر الأساسي للتفوق والتطور والوصول إلى العالمية في الجودة والإنتاجية والتحسين المستمر من أجل تحقيق هدف واحد ، هدف طموح هو "إرضاء العميل" سواء العميل الخارجى أو العميل الداخلي للمنظمة ، بل تحقيق التميز في خدمة العميل ورضائه من خلال تحقيق هدفا متميزا هو "حماس العميل" عن طريق تجاوز توقعاته واحتياجاته التي يود تحقيقها في الجودة العالية والخدمة المتميزة والتفوق في الأداء ولاشك أن الاهتمام بالعنصر البشري (البشر) هو الأساس حتى نصل إلي ما نتطلع إليه من تقدم وتفوق وامتياز.

ومن هذه الفلسفة والتي تؤمن بها المنظمات العامة والخاصة الناجحة ، يمكن لها أن تحقق ولاء العاملين على كافة المستويات والتزامهم في كل وقت بالتفوق والتقدم والرقى من خلال التحسين والتطوير المستمر ، ويأتى هذا عن طريق التأكيد على أهمية وجود موارد بشرية (بشر) على درجة عالية من الكفاءة فى جميع المجالات .

ومن هذا المنطلق، كان لابد من التحول الاستراتيجى من إدارة شئون الموظفين إلى إدارة الموارد البشرية (إدارة البشر) لتقوم بدورها الاستراتيجى للمساهمة فى قيام المنظمات العامة والخاصة بوظائفها الجديدة وتحقيق أهدافها واستراتيجياتها بكل فاعلية واقتدار.

إذا كان التعريف المعاصر للإدارة هو " تحقيق الأهداف ونمو المنظمة من خلال البشر "، فان (البشر) هو المحور الأساسى لتقدم المنظمات وتحقيق أهدافها واستراتيجياتها فى ظل التحديات المعاصرة المحلية والعالمية.

العنصر البشرى هو أهم أصول المنظمات العامة والخاصة وهو العنصر الذى يشعر ويفكر ويخطط وينفذ ويبتكر ويقرر، والبشر أساس بناء هذه المعمورة والكشف عن مكنوناتها وبدونه لا يمكن استغلال ثروات الأرض أو بناء محطات الطاقة والمصانع والجسور والسدود والمستشفيات أو إدارة مصالح المجتمعات وبناء الجامعات.

ماهية إدارة الموارد البشرية (إدارة البشر) فى المنظمات العامة والخاصة :

"يمكن تعريف إدارة الموارد البشرية المعاصرة ببساطة ، بأنها مجموعة الوظائف والأنشطة والبرامج التي تهدف إلى تحقيق كل من أهداف الفرد والمنظمة على السواء".

ويعتبر اصطلاح إدارة الموارد البشرية (Human Resources Management) إصطلاحا حديثا والذي تطور وتحول تدريجيا من اصطلاح إدارة الأفراد أو إدارة شئون الموظفين (Management Personnel) ، نتيجة توسع وتعمق هذا المجال من الدراسة والبحث وقد كانت سنة ١٩٩٠ هي نقطة التحول لهذه الثورة التدريجية عندما قامت الجمعية الأمريكية لإدارة الأفراد American Society For Personnel Administration، وهي أكبر منظمة متخصصة في مجال الإدارة فى هذا الوقت والتى تحولت الآن باسم SHRM ، بتغيير المصطلح إلي إدارة الموارد البشرية ليتمشي مع زيادة الأدوار الإستراتيجية للموارد البشرية فى

المنظمة ، وليصبح متخصص الموارد البشرية شريكا كاملا في الأعمال المتعلقـــة بـــالتخطيط الإستراتيجي والاستشارى جنبا الى جنب مع الدور التقليدى للموارد البشرية.

<u>وقد تبنت إدارة الموارد البشرية مدخل الموارد البشرية والذي يمكـــن مـــن خلالـــه تحـــسين وتطوير المنظمة بطريقين :</u>

- تحسين وزيادة الفعالية الادارية والتنظيمية
- تحقيق إشباع حاجات العاملين

تعرفها الجمعية الأمريكية للموارد البشرية بأنها فن اجتذاب واستقطاب القوى القوى ذات الكفاءة ، وتنميتها والاحتفاظ بها من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية بأقصى قدر من الكفاءة والاقتصاد.

ومن هذا المنطلق يتم النظر الى الأهداف الإدارية والتنظيمية وحاجات العاملين علـــي أنهمـــا متكاملين ومتوافقين وأن تحقيق كل منهما هو الهدف الأساسى لإدارات الموارد البشرية ، حيث اعتبر مدخل الموارد البشرية كل من الأهداف الإدارية والتنظيمية وحاجات العاملين يكمـــلان بعضهما البعض ، وأن تحقيق انجازات في أحدهما لا يكون علي حساب الآخر.

<u>اختصاصات ادارة الموارد البشرية فى المنظمة (معايير مفاضلة):</u>

إن إدارة الموارد البشرية هى إحدى الأنشطة الإدارية التى تعنى بالاستخدام الأمثل للقوى العاملة بالمنظمة ، وهى بذلك تختص برسم السياسات، ووضع البرامج، وتحديد الإجـــراءات والقيـــام بالأنشطة اللازمة لتوفير الاحتياجات من الكفاءات البشرية، وما قد يتضمنه ذلك من استقطاب، واختيار وتنمية وتحفيز وإدارة شئون العاملين ونحوها من الأمور المتصلة بالموارد البـــشرية وذلك لتحقيق الأهداف الرئيسية للمنظمة ولتوفير الحياة الوظيفية المناسبة للعاملين.

هنا تكمن الغاية الأساسية لإدارة الموارد البشرية إذ هى تسعى لبناء قوة بشرية عاملة ومنتجـــة وإدارة عادلة ومتفهمة وذلك لتحقيق الرفاهية للعاملين ورخاء المنظمـــات العامـــة والخاصـــة وازدهار المجتمعات ونموها.

وحتى يمكن تحقيق هذه الرؤية ، فقد تم وضع مجموعة من المبادئ التى تساعد على نجاح هذا المدخل المتطور:

١. الموارد البشرية (البشر) بمثابة استثمار طويل الأجل إذا تم إدارته وتنميته وتطويره بفاعلية ، يمكن أن يحقق إنجازات طويلة الأجل للمنظمة في شكل زيادة الإنتاجية والأرباح والتفوق والنمو.

٢. لابد أن يؤخذ فى الاعتبار عند وضع السياسات والبرامج والممارسات الخاصة بالمنظمة الحاجات الإنسانية والمادية للعاملين.

٣. أن تشجع بيئة العمل علي تنمية وتطوير العاملين والاستفادة من مهاراتهم ومعارفهم وقدراتهم.

٤. أن يتم تحقيق التوازن بين حاجات العاملين وأهداف وإستراتيجيات المنظمة عند تطبيق السياسات والبرامج وإجراءات العمل.

من هي المنظمة الناجحة فى ظل المتغيرات العالمية ؟

- التي تعمل من خلال رؤية استراتيجية واضحة
- تعمل من خلال رسالة واضحة يشارك في وضعها جميع العاملين ويهتمون بالوصول إليها من خلال قيم المنظمة وأهدافها الطموحة وخطط عمل متوازنة طموحة واهتمام كبير يقتصر الوقت والتخطيط الفعال
- تهتم بالعنصر البشري من حيث الاختيار والإعداد والتطوير والتحفيز والتشجيع الدائم وذلك من خلال خطط وإستراتيجيات الموارد البشرية والتي تتكامل مع استراتيجيات المنظمة ورؤيتها الإستراتيجية
- تهتم بالجودة طبقا لمعايير الجودة العالمية ولا يعني ذلك الجودة في المنتج فقط ولكن الجودة في كل شئ تقوم به TQM
- تهتم بالتحسين والتطوير المستمر من خلال جهد العاملين وأدائهم ومقترحاتهم البناءة.

- مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات من خلال مبــدأ وفلــسفة الإدارة بالمــشاركة وتشجيع العاملين علي التفاني في أداء العمل طبقا لمعايير الجودة العالمية وباعتبارهم جزء فيه
- تهتم بتطوير الموردين وتقديم النصح والإرشاد لهم باعتبارهم شركاء في العمل
- تهتم بعملاء المنظمة وتقديم النصح والإرشاد لهم باعتبارهم شركاء في العمل
- تحقق رضاء العملاء من خلال خدمة أفضل من حيث الجودة والتكلفة والإنــصات دائما إلي صوت العميل ومتطلباته
- تعمل من خلال قيم المنظمة والتي تعتني بالعمل كفريق والتحسين المستمر والابتكار والإبداع وتحقيق حماس العميل واحترام الفرد وتحمل المسئولية.
- هي التي تقدم خدمة متميزة للعملاء.
- هي التي تتمتع بالابتكار والإبداع فى كل وقت.
- هي التي تعمل جاهدة على تخفيض التكلفة.
- هي التي تؤمن فى كل وقت بالتميز والمنافسة فى جودة منتجاتها وخدماتها.
- هي التي تؤمن بتطوير وتنمية الموارد البشرية لتحقيــق أهــدافها واســتراتيجياتها ورؤيتها الاستراتيجية.

<u>بعض التحديات التي تواجه إدارات الموارد البشرية في</u> المنظمات العامة والخاصة <u>المعاصرة:</u>

- التقدم التكنولوجي والإداري وما يتطلبه ذلك من موارد بشرية متميزة.
- التقدم فى تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.
- العولمة والاتفاقيات الدولية والتكتلات الاقتصادية فى عالم متغير.
- ظهور كيانات كبرى واندماجات اقتصادية وإدارية ذات قوى خارقة.

- قرب انتهاء عصر الهياكل التنظيمية Flat organizations
- الاتجاه نحو الاستعانة بقوى عاملة من خارج المنظمات.
- جذب الكوادر المتميزة والكفاءات العالية من المنظمات الأخرى.
- الإتجاه نحو خصخصة القطاع العام بجانب زيادة دور القطاع الخاص فى.
- المنافسة المحلية والعالمية .
- الاتجاهات الحديثة فى الإدارة وتطبيقاتها المختلفة .
- التحولات الاستراتيجية لدور إدارات الموارد البشرية.
- تداخل الأمم وتعاونها وما يتبع ذلك من الحاجة الى المهارات جديدة فى إدارة الثقافات المختلفة والتعامل معها .
- عالم القدرات الخارقة والتفوق والابتكار والإبداع وما يتبع ذلك من الحاجة الى توافر مهارات بشرية خاصة في هذه المجالات.
- عالم التطوير والتحسين المستمر والدائم والجودة الشاملة.
- ظهور المنظمات القوية ذات القدرات الخارقة والتحالفات فى كل المجالات.
- اختراق الفضاء ونقل المعلومات بصورة مذهلة .
- تفوق الموارد البشرية والتعلم عن بعد Distance Learning وما يتبع ذلك من تطور دور ووظائف إدارات الموارد البشرية (البشر) .
- انتهاء الحدود التسويقية وانفتاح الأسواق والاندماجات والتكتلات الاقتصادية .
- اقتصاد يتسم بالعالمية والانتقال السريع وتحرير التجارة العالمية والخصخصة وزيادة فرص الاستثمار فى الكون وقدرات خارقة لنقل التكنولوجيا وتطورها السريع ومايتبعها من موارد بشرية متفوقة .

- أجيال جديدة من الموارد البشرية سريعة الحركة أكثر ثقافة ونمو ذات رؤية أكثر تحديدا ومتعجلة وما يتطلبه ذلك من حاجات جديدة ومتطورة لإدارات موارد بشرية (إدارة بشر) متميزة .

أهداف الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة :

إن الهدف الأساسي لإدارات الموارد البشرية فى المنظمات المعاصرة ، هو العمل على تزويد المنظمة باحتياجاتها من الموارد البشرية المناسبة والصالحة للعمل للمساهمة فى تحقيق أهداف المنظمة واستراتيجياتها ورؤيتها الاستراتيجية ، وذلك من خلال التخطيط الجيد للموارد البشرية ، وتنظيم دورها المؤثر، وتوجيه الموارد البشرية وتطوير أدائها وتقدمها ، والتأكد من تحقيق خطط وأهداف الموارد البشرية فى كل وقت وحمايتها وتأمينها ، بما يحقق الدور الأساسي للمنظمة ودورها القيادي فى المجتمع .

فى ظل هذه التحديات التى تواجهها المنظمات فى هذا القرن الجديد ، فان ادارة النشاط المتطور لإدارة وتطوير الموارد البشرية للمنظمة سوف يحقق الجهود المبذولة لتحقيق أهداف واستراتيجيات ورؤية المنظمة فى ظل منهجية متطورة ومتميزة تعتمد أساسا على المحاولة الجادة للتأكد من التوافق الدائم لأهداف واستراتيجيات والرؤية الاستراتيجية للمنظمة مع أهداف واستراتيجيات ورؤية الموارد البشرية ووظائفها ، وكذلك الأنشطة المختلفة التى تضمن هذا التوافق فى كل وقت .

الأنشطة والجهود التي تقدمها إدارة الموارد البشرية المعاصرة :

- مراجعة ودراسة النظام الحالي لإدارة الموارد البشرية فى المنظمة والأهداف واستراتيجيات.

- مراجعة ودراسة أهداف وإستراتيجيات المنظمة ورؤيتها الاستراتيجية الحالية .

- مراجعة ودراسة الموقف الحالى للموارد البشرية من حيث الممارسات والدور والأنشطة المختلفة التى تحقق أهداف الموارد البشرية ، وكذلك الهيكل الوظيفي والتنظيمي .

- مراجعة ودراسة البيئة الداخلية والبيئة الخارجية للمنظمة (تحليل SWOT) وذلك للتوصل الى نقاط البدء فى تطوير الموارد البشرية فى المنظمة .
- مراجعة رسالة المنظمة ورؤيتها الاستراتيجية لاستكمال الصورة المطلوبة والعملية لنقطة الانطلاق.
- تحديد أهداف واستراتيجيات الموارد البشرية فى المرحلة القادمة بما يتوافق وأهداف وإستراتيجيات المنظمة .
- عقد ندوات قصيرة وفعالة لجميع القيادات العاملة فى المنظمة لوضعهم في الصورة عن الدور الأساسي الذى تلعبه الموارد البشرية فى المنظمات العامة والخاصة فى العصر الحالى ودور القيادات فى ذلك .
- المساعدة فى وضع الإطار الأساس لتخطيط الموارد البشرية والاحتياجات من القوى العاملة طبقا لخطة تعتمد أساسا على الدور الأساسى للموارد البشرية فى المنظمة .
- تخطيط الموارد البشرية ووضع خطط العمل الملائمة.
- مراجعة وتقييم سياسات وإجراءات إدارة الموارد البشرية
- جذب الموارد البشرية الملائمة ذات الكفاءة العالية
- إجراءات الاختيار والمقابلة الشخصية ووضع القواعد الملائمة لذلك
- تدريب وتطوير العاملين ووضع الأسس الملائمة لتخطيط المسار الوظيفي للعاملين
- مراجعة نظام إدارة وتقييم الأداء والمساعدة على تنفيذه.
- إدارة عمليات التسكين الوظيفي والتطوير الوظيفي بكل أبعادها المختلفة
- إدارة عمليات التطوير التنظيمي المختلفة بما يحقق أهداف المنظمة .
- وضع نظم الحوافز والمكافآت الملائمة .

- إدارة العمليات التنفيذية للموارد البشرية والمساهمة فى حل مشاكل الموارد البشرية وحمايتها وتحفيزها والمحافظة عليها من خلال عمليات إدارة المرتبــات والأجــور ومسح السوق المحلى والعالمي للتعرف على موقف المنظمة من المرتبات والأجــور والمزايا المختلفة للإبقاء على القوى العاملة المتميزة وتطويرها .

- إعداد دليل لادارة الموارد البشرية فى المنظمة يحقــق الفاعليــة والتنفيــذ الفعلــي للسياسات والإجراءات والتأكد من التطوير الدائم لهذا النظام الهام .

- تدريب العاملين الحاليين فى الموارد البشرية وتأهيلهم علميا وعمليــا بــالنظر الــى معايير المفاضلة Benchmarking واقتراح إمداد إدارة الموارد البشرية بعــاملين إضافيين إذا تتطلب الأمر ذلك .

- المراجعة الدائمة لنظام الموارد البشرية

الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات الموارد البشرية :

في ظل البيئة المتغيرة والديناميكية التي تعيش فيها منظمات الأعمال وانعكاس ذلــك علــى المنظمة بصفة عامة، وإدارة الموارد البشرية بصفة خاصة، نرى على الــسطح العديــد مــن الموضوعات والقضايا التي تناقش وتدرس والتى لها تأثير مباشر أوغير مباشر على العاملين بالمنظمة ، ومن أهم هذه الموضوعات مايلى :

١- تنمية الموارد البشرية فى ظل مدخل إدارة الجودة الشاملة.
٢- تمكين العاملين كوسيلة لتدعيم وتنمية الموارد البشرية.
٣- المنظمة الافتراضية وتشغيل العاملين بعيدا عن موقع المنظمة.
٤- تكنولوجيا المعلومات وأثرها على سياسات الموارد البشرية.
٥- القياس المقارن كأحد أساليب تنمية الموارد البشرية.
٦- نظم معلومات الموارد البشرية.
٧- إعادة هيكلة إدارة الموارد البشرية والذي قد يتضمن خفض حجم العمالة.
٨- الإدارة الإستراتيجية ودورها فى تنمية الموارد البشرية.
٩- المنظم وتفعيل دور إدارة الموارد البشرية.
١٠- إعادة هندسة الموارد البشرية.
١١- الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإنتاجية والربحية ودافعية الأفراد للإنجاز.

١٢- العوامل السيكولوجية المؤثرة في الأداء التنظيمي (العدالة التنظيمية ، الالتزام التنظيمي ، الدعم التنظيمي ، المواطنة التنظيمية ، الثقة التنظيمية التعلم التنظيمي ...).

١٣- جودة حياة العمل (التوجيه – تنمية المسار الوظيفي – التدريب وتنمية الكفاءات – الحوافز والمكافآت – مشاركة العاملين – النظم السلوكية الفنية – دوائر الجودة ...).

مراجعة الجدارة في الموارد البشرية

تستخدم القائمة التالية لتقييم جدارة أفراد الموارد البشرية الذين يؤدون وظائف الموارد البشرية في المنظمة.

الرجا قراءة العبارات التالية قراءة جيدة وتطبيقها على الأفراد العاملين بإدارة الموارد البشرية بالمنظمة التي تعمل بها ، ثم ترجمة ذلك في صورة درجة توفرها على النحو المبين فيما يلي :

٥= هذه الجدارة موجودة بوفرة. ٤= هذه الجدارة موجودة ومناسبة.

٣= موجود ولكن يمكن إضافة المزيد ٢= توجد حاجة ماسة لتنمية هذه الجدارة. ١ = لا توجد هذه الجدارة وتحتاج إلى تكوينها.

قياس معارف الموارد البشرية :

١	معرفة فلسفة ، سياسات ، ممارسات ونظم الموارد البشرية.	
٢	معرفة نظم وممارسات تقييم الأداء.	
٣	نظم وممارسات تخطيط وتنمية المسار الوظيفي.	
٤	معرفة التداخلات والتشخيصات التنظيمية.	
٥	معرفة نظريات التعلم وكيفية تطبيقها فيما يتعلق بالموارد البشرية	
٦	معرفة نظم وأساليب التدريب.	
٧	معرفة الهياكل التنظيمية وكيف تعمل.	
٨	معرفة دينامية الجماعات ووظائفها.	
٩	معرفة الروابط بين أهداف ، وخطط ، سياسات ، استراتيجية هيكل البناء ، تكنولوجيا ، نظم إدارة الأفراد ، أنماط المنظمة.	
١٠	معرفة ديناميات السلطة ، وشبكة معلومات المنظمة.	
١١	الخطط التنظيمية ، ومتطلبات القوى العاملة والجدارة.	
١٢	معرفة طرق البحث في العلوم الاجتماعية.	
١٣	معرفة تحليل الوظيفة ، إثرائها ، إعادة تصميمها وتقييمها.	

١٤	طرق تخطيط القوى العاملة.	
١٥	معرفة أساليب تحليل الدور.	
١٦	معرفة ممارسات علاقة العمل.	
١٧	معرفة دور المكافآت.	
١٨	معرفة منهجية تعديل السلوك وتغيير الاتجاهات.	
١٩	معرفة دوائر الجودة.	
٢٠	معرفة المداخل الحديثة في نظم إدارة الموارد البشرية.	
٢١	معرفة بعض نظريات الشخصية وكيفية قياسها.	
٢٢	فهم الفعالية الشخصية والإدارية والتنظيمية.	
٢٣	معرفة العلاقات بين الأشخاص والعوامل التي تؤثر فيها.	
٢٤	معرفة مكونات المناخ التنظيمي وأبعاد جودة حياة العمل.	
٢٥	معرفة أدوات وأساليب قياس السلوك البشري.	
٢٦	معرفة النمو الذاتي وأساليب تحقيقه.	
٢٧	معرفة استراتيجيات تنمية وتعديل المسار الوظيفي.	
٢٨	معرفة الابتكار وأساليب حل المشكلات.	
٢٩	معرفة استراتيجيات وأساليب إدارة الصراع وضغوط العمل.	
٣٠	معرفة أبعاد نظرية التبادل الإجتماعى بين الفرد والمنظمة .	

قياس مهارات الموارد البشرية :

١	التأثير على الإدارة العليا (الاتصال ، الإقناع ، الحزم ، الإلهام وبعض مهارات التأثير الأخرى).	
٢	المهارات المطلوبة لإحداث تأثير على المديرين.	
٣	التوضيح التفصيلي لفلسفة وقيم تنمية الموارد البشرية.	
٤	المهارات اللازمة لتصميم نظم تنمية الموارد البشرية.	
٥	توصيل المهارات (القدرة على توصيل وجهات نظر ، آراء ، ملاحظات ، اقتراحات مكتوبة بوضوح) لإحداث التأثير المطلوب.	
٦	توصيل المهارات شفاهة.	
٧	مهارات مراقبة تطبيق نظم الموارد البشرية (تصميم قائمة استقصاء جمع البيانات ، التغذية المرتدة ، التحفيز).	
٨	حساسية التفاعلات الشخصية.	
٩	القدرة على إعطاء واستقبال التغذية المرتدة.	
١٠	مهارات النصح والإرشاد (الإنصات ، بناء الألفة والوئام، التحريات والاكتشافات).	
١١	مهارات إدارة الصراع التنظيمي .	
١٢	مهارات إدارة الضغوط التنظيمية .	
١٣	القدرة على إلهام الآخرين عن طريق استثارة قيمهم وأهدافهم العليا.	
١٤	القيادة والمبادأة.	
١٥	الابتكار والتجديد.	
١٦	مهارات حل المشكلات.	
١٧	مهارات تصميم النظام.	
١٨	مهارات تحليل المهمة / الوظيفة.	
١٩	مهارات التشخيص التنظيمي.	
٢٠	مهارات ملاحظة العملية ومهارات حساسية العملية.	

قياس الاتجاهات والقيم الشخصية :

١	الارتقاء (الاتجاه بأنه يعمل من أجل أهداف أكبر).	
٢	اتجاه إيجابي ومعاون للآخرين.	
٣	الثقة في الأفراد وفي جدارتهم.	
٤	التأمل في اتجاهات الفرد الباطنة.	
٥	الانفتاح (الانفتاح على اقتراحات الآخرين والرغبة في أن يكون المرء منفتحاً في التعبير عن نفسه).	
٦	الثقة المتبادلة بين الأشخاص.	
٧	السبق نتيجة توقيع الحدث.	
٨	احترام الآخرين.	
٩	الثقة بالنفس والإيمان بقدرات الفرد الخاصة.	
١٠	الإحساس بالمسئولية.	
١١	الإحساس بالعدالة (الرغبة المستمرة في الموضوعية ومقاومة أن يكون المرء تحت تأثير الانطباعات).	
١٢	الانضباط الذاتي (الرغبة في أن يعطي النموذج والمثل).	
١٣	الأمانة (الرغبة في أن يكون مخلصاً وأميناً).	
١٤	الاستعداد للتجريب.	
١٥	التوجه إلى التعليم.	
١٦	الاستعداد لمعاملة كل تجربة على أنها فرصة تعليمية.	
١٧	المثابرة.	
١٨	التحفيز للعمل (الرغبة في الاندماج والتصدي للعمل الصعب للمنظمة).	
١٩	اتجاه منح حق التصرف للآخرين (الميل لاحترام الآخرين ، والاستعداد لمنحهم حرية التصرف وتقدير نواحي قوتهم الشخصية).	
٢٠	تحمل ضغوط العمل (القدرة على مسايرة الضغوط ، الإحباط ، العداوة والشك).	

التحليل :

تعبر المجالات الثلاثة : **(١) المعرفة المهنية بالموارد البشرية ، (٢) مهارات الموارد البشرية، و(٣) الاتجاهات والقيم الشخصية** عن التمثيل الحقيقي لجدارة مهنية الموارد البشرية. حيث أن المقياس الذي يتكون من خمس نقاط تتدرج من وجود الجدارة بوفرة في كل عنصر من عناصر المسح إلى عدم وجود هذه الجدارة بصفة عامة ، فإن الدرجات المتعلقة بتلك العناصر تشير إلى أين نقف الآن في مقابل إمكانيات الموارد البشرية. تتحدد الجدارة المهنية من خلال مستويات المعرفة ، قدرة الفرد على توظيف مهاراته واتجاهاته الشخصية وقيمه في خدمة وظيفة الموارد البشرية.